

TESIS

**PENGARUH LINGKUNGAN KERJA DAN MOTIVASI KERJA
TERHADAP KINERJA KARYAWAN MELALUI KEPUASAN
KERJA PADA PT. PLN UNIT PELAKSANA PENGENDALIAN
PEMBANGKITAN - UPDK TELLO MAKASSAR**



Achmad Yoga Issaniyah

A012211102

**FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS
UNIVERSITAS HASANUDDIN
2023**

TESIS

**PENGARUH LINGKUNGAN KERJA DAN MOTIVASI KERJA
TERHADAP KINERJA KARYAWAN MELALUI KEPUASAN
KERJA PADA PT. PLN UNIT PELAKSANA PENGENDALIAN
PEMBANGKITAN - UPDK TELLO MAKASSAR**



Achmad Yoga Issaniyah

A012211102

**FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS
UNIVERSITAS HASANUDDIN
2023**

LEMBAR PENGESAHAN TESIS

PENGARUH LINGKUNGAN KERJA DAN MOTIVASI KERJA
TERHADAP KINERJA KARYAWAN MELALUI KEPUASAN KERJA
PADA PT. PLN UNIT PELAKSANA PENGENDALIAN
PEMBANGKITAN – UPDK TELLO MAKASSAR

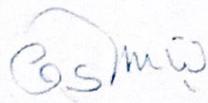
disusun dan diajukan oleh :

ACHMAD YOGA ISSANIYAH
A012211102

Telah dipertahankan di hadapan Panitia Ujian yang dibentuk dalam rangka
Penyelesaian Studi Program Magister Program Studi Magister Manajemen
Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Hasanuddin
pada tanggal **05 MEI 2023**
dan dinyatakan telah memenuhi syarat kelulusan

Menyetujui,

Pembimbing Utama,



Prof. Dr. H. Osman Lewangka, M. A.
NIP. 19420405 201801 5 001

Pembimbing Pendamping,



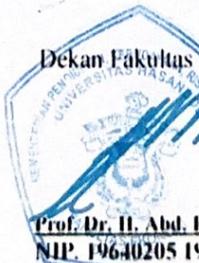
Hendragunawan S. Thayf, S. E., M. Si., M. Phil.
NIP. 19740731 200012 1 001

Ketua Program Studi,



Dr. H. M. Sobarsyah, S. E., M. Si.
NIP. 19680629 199403 1 002

Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis,



Prof. Dr. H. Abd. Rahman Kadir, S. E., M. Si., CIPM.
NIP. 19640205 199810 1 001

PERNYATAAN KEASLIAN

Yang bertanda tangan di bawah ini

Nama : Achmad Yoga Issaniyah
Nim : A012211102
Program studi : Magister Manajemen
Jenjang : S2

Menyatakan dengan ini bahwa Tesis dengan judul :

**Pengaruh Lingkungan Kerja dan Motivasi Kerja terhadap Kinerja Karyawan
Melalui Kepuasan Kerja Pada PT PLN UPDK Tello Makassar**

Adalah karya saya sendiri dan tidak melanggar hak cipta pihak lain. Apabila di kemudian hari Tesis karya saya ini terbukti bahwa sebagian atau keseluruhannya adalah hasil karya orang lain yang saya pergunakan dengan cara melanggar hak cipta pihak lain, maka saya bersedia menerima sanksi

Makassar, Mei 2023

Yang Menyatakan,



Achmad Yoga Issaniyah

KATA PENGANTAR

Segala Puji dan syukur penulis panjatkan kehadiran Allah SWT yang telah melimpahkan segala rahmatNya sehingga penulis dapat menyelesaikan skripsi dengan judul **“Pengaruh Lingkungan Kerja Dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Kepuasan Kerja Pada PT. PLN Unit Pelaksana Pengendalian Pembangkitan - UPGK Tello Makassar”** guna memenuhi sebagian persyaratan untuk memperoleh gelar Magister Manajemen program studi Magister Manajemen pada Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Hasanuddin.

Dalam proses penulisan tesis ini, penulis banyak mendapatkan bimbingan dan dukungan dari berbagai pihak sehingga penulisan tesis ini dapat terselesaikan sesuai waktu yang diharapkan. Oleh karena itu, dalam kesempatan ini penulis menyampaikan ucapan terimakasih kepada :

1. Bapak Prof. Dr. H. Osman Lewangka, M.A. selaku dosen pembimbing Utama yang selalu memberikan waktu bimbingan dan arahan selama penyusunan skripsi ini.
2. Bapak Hendragunawan S.Thayf, S.E., M.Si., M.Phil. selaku dosen Pembimbing Pendamping yang selalu memberikan waktu bimbingan dan arahan selama penyusunan skripsi ini.
3. Seluruh Dosen Program Studi Magister Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Hasanuddin yang telah memberikan ilmunya kepada penulis.
4. Seluruh responden sekaligus rekan kerja pada PT PLN UPGK Tello yang telah banyak memberikan support kepada penulis

5. Seluruh staff Pasca Sarjana Magister Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Hasanuddin
6. Fiqhi Fitrianti Masri, S.H., M.Kn selaku istri tercinta yang selalu meluangkan waktu untuk mendukung proses penyusunan penelitian
7. Serta Orang tua dan keluarga yang selalu memberikan arahan dan dorongan selama proses penulisan Tesis

Penulis menyadari bahwa skripsi ini masih banyak kekurangan baik isi maupun susunannya. Semoga skripsi ini dapat bermanfaat tidak hanya bagi penulis juga bagi para pembaca.

Makassar,

Achmad Yoga Issaniyah

ABSTRAK

ACHMAD YOGA ISSANIYAH. Pengaruh Lingkungan Kerja terhadap Kinerja Karyawan dengan Kepuasan Kerja dan Motivasi sebagai Variabel Antara: Studi pada PT UPDK Tello (dibimbing oleh Osman Lewangka dan Hendragunawan S. Thayf).

Penelitian ini bertujuan menganalisis pengaruh lingkungan kerja dan motivasi kerja terhadap kinerja karyawan, baik secara langsung maupun tidak langsung melalui variabel kepuasan kerja dan juga menganalisis pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan pada PT PLN UPDK Tello. Penelitian ini merupakan penelitian kuantitatif yang menekankan pada analisis data untuk menguji hipotesis. Lokasi penelitian di PT PLN UIP-3-B Sulawesi. Populasi dan sampel dalam penelitian ini adalah karyawan PLN yang ada pada UPDK Tello sebanyak 70 orang. Cara pengambilan sampel dilakukan dengan metode sensus, Teknik pengumpulan data dilakukan dengan kuesioner dan wawancara. Teknik analisis data dalam penelitian ini menggunakan analisis SEM- Partial Least Square (PLS) dengan aplikasi SmartPLS 4. Hasil penelitian menunjukkan bahwa lingkungan kerja dan motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja. Kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Lingkungan kerja dan motivasi kerja berpengaruh positif, namun tidak signifikan terhadap kinerja karyawan. Lingkungan kerja dan motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja.

Kata kunci: lingkungan kerja, motivasi kerja, kepuasan kerja, dan kinerja karyawan



ABSTRACT

ACHMAD YOGA ISSANIYAH. *The Effect of Work Environment on Employees' Performance with Job Satisfaction and Motivation as Intermediate Variables: A Study at PT. UPDK Tello* (supervised by Osman Lewangka and Hendragunawan S. Thayf)

This study aims to analyze the effect of the work environment and work motivation on employees' performance both directly and indirectly through job satisfaction variables and the effect of job satisfaction on employees' performance at PT. PLN UPDK Tello. This research was a quantitative study emphasizing data analysis on test hypotheses. The research was conducted at PT. PLN UIP3B Sulawesi. The population and sample in this study were 70 PLN employees at UPDK Tello. The sampling method was census method. Data collection techniques were questionnaires and interviews. The data were analyzed using SEM-PLS (Partial Least Square) analysis with the SmartPLS 4 version. The results of the study show that the work environment and work motivation have a positive and significant effect on job satisfaction. Job satisfaction has a positive and significant effect on job satisfaction. Work environment and work motivation have a positive but not significant effect on employees' performance. Work environment and work motivation have a positive and significant effect on employees' performance through job satisfaction.

Keywords: work environment, work motivation, job satisfaction, and employees' performance



DAFTAR ISI

HALAMAN PERSETUJUAN	iii
KATA PENGANTAR.....	v
ABSTRAK.....	vii
ABSTRACT	viii
DAFTAR ISI	ix
DAFTAR TABEL.....	xii
DAFTAR GAMBAR.....	xiii
DAFTAR LAMPIRAN	xiv
BAB 1 PENDAHULUAN	1
1.1 Latar Belakang	1
1.2 Rumusan Masalah	15
1.3 Tujuan Penelitian	16
1.4 Manfaat Penelitian	17
BAB 2 TINJAUAN PUSTAKA	18
2.1 Landasan Teori.....	18
2.1.1 Lingkungan Kerja	18
a) Konsep Lingkungan Kerja	18
b) Jenis-jenis Lingkungan Kerja.....	20
2.1.2 Motivasi	25
a) Konsep Motivasi	25
b) Jenis-Jenis Motivasi	25
c) Teori-teori Motivasi	26
2.1.3 Kepuasan Kerja	30
a) Konsep Kepuasan Kerja	30
b) Determinan Kepuasan Kerja	31
c) Dimensi Kepuasan Kerja	35
2.1.4 Kinerja	36
a) Konsep Kinerja	36
b) Faktor-faktor yang mempengaruhi Kinerja Karyawan	39
c) Dimensi Kinerja Karyawan	41
2.2 Tinjauan Empiris	42
BAB 3 KERANGKA KONSEPTUAL	50
3.1 Hubungan Kausal Antar Variabel Penelitian	50
3.2 Penelitian terdahulu	56

	3.3	Kerangka Konseptual Penelitian	67
	3.4	Hipotesis	68
BAB 4		METODE PENELITIAN	71
	4.1	Rancangan Penelitian	71
	4.2	Lokasi dan Waktu Penelitian	71
	4.3	Populasi dan Sampel	72
	4.3.1	Populasi	72
	4.3.2	Sampel	72
	4.4	Jenis dan Sumber Data	74
	4.4.1	Jenis Data	74
	4.4.2	Sumber Data	75
	4.5	Metode Pengumpulan Data	75
	4.6	Variabel Penelitian dan Definisi Operasional	76
	4.6.1	Variabel Penelitian	76
	4.6.2	Definisi Operasional	76
	4.7.	Teknik Analisis Data	80
	4.8.	Uji Validitas dan Reliabilitas	82
	a)	Uji Validitas	82
	b)	Uji Reliabilitas	83
BAB 5		HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN	84
	5.1	Gambaran Umum	84
	5.1.1	Transformasi PLN	85
	5.1.2	Struktur Organisasi Perusahaan	87
	5.1.3	Jumlah Karyawan PT PLN Sektor Tello Makassar	93
	5.2	Karakteristik Responden	93
	5.3	Analisis Statistik Deskriptif	97
	5.3.1	Deskripsi Variabel Lingkungan Kerja	99
	5.3.2	Deskripsi Variabel Motivasi Kerja	102
	5.3.3	Deskripsi Variabel Kepuasan Kerja	105
	5.3.4	Deskripsi Variabel Kinerja Karyawan	109
	5.4	Hasil Analisis <i>Partial Least Square</i>	113
	5.4.1.	Hasil Uji <i>Outer Model</i>	113
	5.4.2.	Pengukuran Validitas Diskriminan	116
	5.4.3.	Pengukuran Reliabilitas	118
	5.4.4.	Evaluasi Inner Model	119
	5.4.5.	<i>Goodness of Fit Indeks (GOF Indeks)</i>	120

5.5	Pengujian hipotesis	121
5.6	Pembahasan	125
5.6.1	Pengaruh lingkungan kerja terhadap kepuasan kerja	125
5.6.2	Pengaruh lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan	127
5.6.3	Pengaruh motivasi kerja terhadap kepuasan kerja ..	129
5.6.4	Pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja karyawan	130
5.6.5	Pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan	132
5.6.6	Pengaruh lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja	134
5.6.7	Pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja	135
BAB 6	SIMPULAN DAN SARAN	137
6.1	Simpulan	137
6.2	Saran	139
	DAFTAR PUSTAKA	143

DAFTAR TABEL

Tabel 1.1 Kinerja Karyawan PT. PLN Unit UPDK Tello Tahun 2018-2021	10
Tabel 1.2 Tingkat Kedewasaan Pengelolaan Kesehatan dan Keselamatan Kerja dan Lingkungan (Maturity Level) pada UPDK Tello, Bakaru dan Punagayya.....	12
Tabel 3.1 Penelitian Terdahulu	57
Tabel 4.1 Definisi Operasional	76
Tabel 5.1 Jumlah karyawan PT PLN Sektor Tello Makassar	93
Tabel 5.2 Karakteristik Responden Penelitian	93
Tabel 5.3 Distribusi Jawaban Lingkungan Kerja	99
Tabel 5.4 Distribusi Jawaban Motivasi Kerja	102
Tabel 5.5 Distribusi Jawaban Kepuasan Kerja	106
Tabel 5.6 Distribusi Jawaban Kinerja Karyawan	109
Tabel 5.8 Nilai Outer Loading Variabel Penelitian	114
Tabel 5.9 Hasil Nilai <i>Average Variance Extracted</i> (AVE).....	115
Tabel 5.10 Nilai korelasi antar konstruk dengan nilai akar kuadrat AVE	116
Tabel 5.11 Hasil Pengujian <i>Cross Loading</i> Penelitian	117
Tabel 5.12 <i>Composite Reliability</i> (CR)	118
Tabel 5.13 <i>Cronbach's Alpha</i> (CA)	119
Tabel 5.14 Nilai Koefisien Determinasi Variabel Endogen	120
Tabel 5.15 Hasil Pengujian Pengaruh Antar Variabel	122
Tabel 5.16 Hasil Regresi Dimensi Variabel Bebas Terhadap Variabel Dep	122
Tabel 5.17 Pengujian Pengaruh Mediasi	125

DAFTAR GAMBAR

Gambar 2.1 Roda Kinerja dan Faktor-faktor yang mempengaruhi	40
Gambar 3.1 Kerangka Konseptual Penelitian	68
Gambar 5.1 Pembidangan dan Unit Kerja	88
Gambar 5.2 Model Hasil Analisis PLS	114
Gambar 5.3 Inner Model	121

DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran 1: Frekuensi Profil Responden	147
Lampiran 2: Hasil Uji Instrumen	150
Lampiran 3: Hasil Frekuensi Jawaban Responden	158
Lampiran 4: Hasil PLS (SmartPLS versi 4)	170
Lampiran 5: Tabulasi Data Kuesioner	176
Lampiran 6: Regresi	185
Lampiran 7. Daftar Pertanyaan Penelitian.....	200

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

PT Perusahaan Listrik Negara adalah sebuah badan usaha milik negara yang mengurus semua aspek kelistrikan yang ada di Indonesia. Keberadaan PT. PLN sangat vital dalam menunjang ketersediaan listrik sebagai sumber energi penggerak seluruh aktifitas manusia dalam kehidupannya. Listrik merupakan kebutuhan dasar manusia. Manusia tak dapat hidup layak tanpa ketersediaan listrik yang memadai karena listrik tidak hanya diperlukan sebagai alat penerangan saja, melainkan juga diperlukan sebagai alat penggerak mesin, peralatan rumah tangga, sarana olah raga, kesehatan, peralatan medis dan lain-lain, baik untuk kebutuhan pribadi, rumah tangga, bisnis, industri, pemerintahan dan masyarakat secara keseluruhan. Tak ada satupun diantara aktifitas tersebut yang dapat berjalan atau beroperasi secara normal tanpa ketersediaan listrik yang memadai.

Demikian vitalnya listrik dalam kehidupan manusia dapat kita rasakan ketika listrik padam, manusia akan kebingungan, gelisah dan tak dapat melakukan apa-apa. Listrik mati, aktifitas manusia akan ikut mati. Di rumah sakit, banyak nyawa yang bisa melayang ketika supply listrik terganggu, apalagi di zaman modern seperti saat ini, sebagian besar fasilitas untuk memenuhi kebutuhan manusia membutuhkan energi listrik dalam setiap prosesnya. Banyak nyawa yang bisa ikut melayang karenanya jika supply listrik mengalami gangguan. Di Rumah sakit yang sedang berlangsung operasi kemudian listriknya padam maka risiko kegagalan dan gangguan operasi sangat besar kemungkinannya. Dalam kehidupan kita sehari-hari, manusia akan kebingungan, gelisah dan mengeluh apabila mengalami mati lampu.

PT. PLN adalah salah satu perusahaan negara yang memiliki otoritas dan tanggung jawab dalam penyediaan dan pelayanan jasa kelistrikan . Ketersediaan listrik sebagai sumber energi secara spesifik dihasilkan oleh unit Pembangkit Listrik, baik pembangkit listrik tenaga Uap, (UPDK), Pembangkit listrik tenaga Air (PLTA), Pembangkit listrik tenaga Diesel (PLTD), Pembangkit Listrik Tenaga Gas (PLTG), Pembangkit Listrik Tenaga Panas (PLTP) dan Pembangkit Listrik Tenaga Nuklir (PLTN).

PT PLN (Persero) Unit Pelaksana Pengendalian Pembangkitan, yang berada di bawah kendali PLN Unit Induk Pembangkitan dan Penyaluran (UIKL) Sulawesi, bertanggung jawab dalam memproduksi tenaga listrik untuk kebutuhan seluruh pulau Sulawesi, Luasnya cakupan wilayah yang menjadi tanggung jawab operasional dan layanannya mengharuskan pihak manajemen PT PLN UIKL Sulawesi untuk selalu sigap dalam menjaga ketersediaan pasokan listrik.

Agar pasokan listrik terjaga, maka PT PLN khususnya Unit Pembangkit UPDK dibutuhkan dukungan sumber daya manusia yang dapat bekerja secara maksimal. Dalam operasional suatu perusahaan, membutuhkan berbagai resources atau sumber-sumber daya antara lain, modal, mesin, peralatan, tenaga kerja (SDM).

Dalam teori Manajemen Sumber Daya Manusia dijelaskan bahwa semua resources organisasi penting peranannya dalam mewujudkan tujuan organisasi, akan tetapi manusia memiliki tingkat kepentingan yang jauh lebih besar karena sumber-sumber daya seperti material, modal, mesin, peralatan dan lain-lain tak akan bisa berfungsi tanpa manusia yang memanfaatkannya dengan baik (Zhenjing et al., 2022: 1); Fabre (2005: 16); Ariyani, Suarantalla & Mashabai, (2021: 11).

Dengan kata lain, tanpa sumber daya manusia yang kompeten dan bersemangat serta berdedikasi yang tinggi maka akan sulit bagi organisasi untuk mencapai tujuannya dan meraih kesuksesan di tengah-tengah persaingan yang ada.

Dalam menjalankan tugasnya, PT PLN UIKL Sulawesi harus didukung oleh SDM yang memadai tidak hanya dalam hal jumlahnya melainkan juga dengan kualitas SDM yang baik yang mampu menunjukkan kinerja terbaik dan produktivitas yang tinggi.

Agar karyawan dapat berkontribusi secara maksimal bagi pencapaian tujuan organisasi, maka karyawan membutuhkan perhatian dan kepedulian manajemen untuk mendapatkan pelayanan terbaik sebelum organisasi memberikan pelayanan terbaik kepada pelanggannya. Pentingnya peranan karyawan bagi kesuksesan bisnis diakui pula oleh salah seorang tokoh pemasaran yang sangat populer yaitu Kotler & Keller (2012: 7) yang menyatakan bahwa salah satu area terpenting dari pemasaran adalah pekerjaan sebagai *social marketers*, dalam hal ini, karyawan sebagai pemasar sosial untuk menampilkan perilaku yang secara sosial berterima. Dengan kata lain, kesuksesan bisnis terutama bergantung pada kemampuan orang-orangnya (SDM atau karyawan) berperilaku sesuai dengan harapan masyarakat.

Salah satu hal yang perlu diperhatikan dari karyawan adalah penyediaan lingkungan kerja yang kondusif, yang nyaman bagi karyawan dalam menjalankan tugas-tugasnya. Dengan lingkungan kerja yang nyaman akan membuat karyawan senang dan lebih bersemangat dalam bekerja, sehingga produktivitas yang dicapai lebih tinggi pula (Ariyani, Suarantalla & Mashabai, (2021: 11).

Menurut Nanzushi (2015: 2) Rotze dalam Dziuba, Ingaldi & Zhuravskaya (2020: 19) kinerja karyawan ditentukan oleh banyak factor, 3 di antaranya yang sangat penting adalah lingkungan kerja, motivasi kerja dan kepuasan kerja.

Yang dimaksud dengan lingkungan kerja adalah: semua keadaan yang saling terkait dan mempengaruhi karyawan ketika bekerja (Kohun, dalam Aluf et.al., (2017: 4). Lingkungan kerja adalah segala sesuatu hal atau unsur-unsur yang dapat mempengaruhi secara langsung atau tidak langsung terhadap organisasi dan perusahaan yang dapat berdampak baik atau buruk kepada perusahaan dan kepuasan kerja karyawan.

Lingkungan kerja yang baik adalah lingkungan kerja yang memberi rasa aman dan nyaman bagi karyawan dalam melaksanakan pekerjaannya. Sebaliknya, lingkungan kerja yang buruk adalah lingkungan kerja yang memungkinkan karyawan merasa terganggu, khawatir, cemas dan berpotensi membahayakan baik bagi Kesehatan fisik maupun mental karyawan. Karyawan membutuhkan lingkungan kerja yang baik, yang sehat dan aman yang memungkinkannya meraih prestasi atau hasil kerja yang optimal.

Oleh karena itu, organisasi atau pihak manajemen bertanggung jawab dan harus menjamin bahwa karyawan berada dalam situasi yang aman baik secara fisik maupun mental dalam bekerja (DeCenzo and Robbins, 2010: 314). Dengan kata lain, bahwa organisasi/manajemen bertanggung jawab baik secara hukum maupun moral terhadap keamanan dan keselamatan kerja karyawan. Dengan jaminan seperti itu maka karyawan bisa bekerja secara tenang tanpa ada rasa khawatir dan cemas, serta dapat bertahan bekerja lebih lama tanpa rasa lelah yang berlebihan jika lingkungan kerja dimana mereka berada nyaman dan aman (Zafar, Karim & Abbas, 2017:2).

DeCenzo and Robbins (2010: 320).mengungkap bahwa sektor industry merupakan perusahaan yang memiliki kasus kecelakaan dan angka kesakitan karyawan yang cukup tinggi, sehingga harus ada usaha dan komitmen pihak manajemen untuk mengurangi kejadian semacam itu melalui penyediaan dan perbaikan lingkungan kerjanya.

Selain itu, Zhenjing et al., (202: 4) juga mengungkapkan bahwa mayoritas lingkungan kerja di negara berkembang berada dalam kategori tidak aman, kurang sehat dan membahayakan. Kedua hal ini menjadi rujukan untuk menyimpulkan bahwa umumnya di negara berkembang dan perusahaan industri (mengolah bahan baku menjadi barang jadi) adalah kelompok perusahaan yang rentan lingkungan kerjanya terhadap bahaya (*harmfull*) dan ketidakamanan pekerjaan (*unsecure*) sehingga tingkat kecelakaan kerjanya menjadi tinggi. Kondisi ini terjadi karena kurangnya perhatian dan kepedulian manajemen terhadap pemeliharaan lingkungan kerja sehat dan aman yang tercermin dari rendahnya pengeluaran perusahaan untuk belanja pengadaan sarana dan prasarana pemeliharaan lingkungan.

Sebagaimana di katakan oleh DeCenzo & Robbins (2010: 320) serta Zhenjing et al., (2022: 4) di atas maka Perusahaan seperti PT. PLN khususnya sector Pembangkit Listrik Tenaga Uap termasuk dalam sector industrl yang rentan terhadap angka kecelakaan kerja dan kesakitan yang disebabkan oleh lingkungan kerja yang tidak tertata dengan apik, potensi adanya limbah, kebisingan dari mesin-mesin pembangkit, peralatan kerja yang tidak aman, dsb.

Fenomenan tingkat kecelakaan kerja yang terjadi di lingkup PT. PLN (Persero) adalah hal yang tak dapat dipungkiri. Berita-berita mengenai kecelakaan kerja seringkali muncul di media-media pemberitaan. Data yang

dimuat secara online pada **Cirebon, KPOne** , 7 Pebruari 2020 (daikses pada tanggal 24 Oktober 2022) mencatat angka kecelakaan kerja yang sangat parah yang terjadi pada pekerja *Outsourcing* di lingkup PLN, dimana terdapat sebanyak 52 kasus K3 selama tahun 2019 dengan rincian sebagai berikut:

Meninggal 31 Orang

- 1 Kasus Kesetrum SUTET : 1 orang
- 2 kasus Kesetrum 20kV SKTM : 4 orang
- 7 kasus Kesetrum 20kV SUTM : 7 orang
- 5 kasus Kesetrum 220V : 5 orang
- 4 Kasus Karena serangan jantung saat bekerja : 4 orang
- 3 kasus Kelelahan saat bekerja : 3 orang (1 yantek, 2 biller)
- 3 kasus Kecelakaan berkendara : 3 orang (2 mobil, 1 motor)
- 1 kasus jatuh dari pohon (ROW) : 1 orang
- 2 kasus jatuh dari tiang/gardu : 2 orang
- 1 kasus terlindas oleh kendaraan kerja (trafo mobil) : 1 orang

Tidak Meninggal (Kesetrum/luka bakar/jatuh)

- 1 Kasus kesetrum/luka bakar SUTET : 1 orang
- 6 Kasus kesetrum/luka bakar JTM 20Kv : 7 orang
- 2 kasus kesetrum/luka bakar TR 220V : 2 orang
- 3 kasus luka-luka kesetrum/jatuh : korban 4 orang
- 2 kasus luka-luka jatuh tiang patah: korban 4 orang
- 3 kasus kekerasan fisik : 2 orang dipukul, 1 orang dibacok
- 1 kasus tertimpa material kerja : 2 orang, kaki patah
- 2 kasus sakit karena kelelahan : 2 orang
- 3 kasus kecelakaan berkendara (tidak meninggal) 3 kasus : 2 mobil, 1 motor.

Selain itu, pada Cenderawasih Pos tertanggal 24 Oktober 2022 (diakses, 24 Oktober 2022) memuat berita tentang kecelakaan kerja yang dialami oleh Nelius Yikwa (22 tahun), karyawan magang PLN di Wamena karena tersengat aliran listrik pada saat bekerja. ikut menambah daftar karyawan PT. PLN (Persero) yang telah menjadi korban kecelakaan kerja yang disebabkan oleh persoalan ketidakamanan yang terjadi disekitar tempat kerja dan lingkungan kerjanya.

Hasil penelitian yang dilakukan oleh Ariyani, Suarantalla & Mashabai, (2021: 11) menyimpulkan bahwa Potensi kecelakaan kerja pada PT. PLN (Persero) disebabkan oleh Empat Faktor utama yaitu: Prosedur kerja (50%), Lingkungan kerja (25%), Tempat kerja (13%) dan sikap kerja (12%).

Merujuk pada temuan penelitian Ariyani, Suarantalla & Mashabai, (2021: 11) di atas, diketahui dengan jelas bahwa persoalan lingkungan kerja adalah salah satu faktor yang sangat potensial menjadi sumber atau penyebab kecelakaan kerja di lingkup PT. PLN (Persero), sehingga masalah lingkungan kerja ini harus menjadi perhatian manajemen.

Meskipun temuan penelitian Ariyani, Suarantalla & Mashabai, (2021: 11) di atas menunjukkan bahwa prosedur kerja sebagai variable yang berpengaruh utama (dominan dengan persentasi pengaruh sebesar 50%) terhadap potensi kecelakaan kerja pada PT. PLN, sedangkan lingkungan kerja hanya merupakan variabel berpengaruh terbesar ke dua (25%) namun dalam penelitian ini, saya memilih lingkungan kerja sebagai variable anteseden yang mempengaruhi kepuasan kerja dan kinerja karyawan dengan alasan bahwa lingkungan kerja memiliki cakupan yang lebih luas dibanding prosedur kerja, dimana lingkungan kerja tidak hanya meliputi aspek fisik saja melainkan juga aspek non fisik

(psikologis) yang dirasakan karyawan dalam bekerja dimana prosedur kerja bisa tercakup di dalam aspek non fisik dari pekerjaan yaitu kondisi pekerjaan apa yang dirasakan karyawan terhadap prosedur kerja yang berlaku, apakah sederhana atau rumit, apakah mudah atau sulit (berbelit-belit) dan sebagainya (Nanzushi, 2015: 2).

Lingkungan kerja tidak hanya mencakup factor-faktor fisik yang ada disekitar atau di lingkungan di mana pekerjaan dilaksanakan seperti: desain dan layout kantor, peralatan, pencahayaan, melainkan juga mencakup factor-faktor yang non fisik (psikologis) seperti kondisi kerja, kecocokan pekerjaan, dukungan sosial, otonomi dll (Nanzushi, 2015: 2).

Selanjutnya, motivasi merupakan factor yang turut menentukan kemampuan karyawan mencapai kinerja yang diharapkan. Motivasi adalah factor pendorong yang membuat karyawan untuk melakukan usaha tertentu pula (Ayub & Rafif, 2020). Salah satu definisi motivasi dikemukakan oleh Huczynski & Buchanan (Baah, 2010) sebagai proses pengambilan keputusan melalui mana individu memilih hasil-hasil yang diinginkan dengan melakukan perilaku yang memungkinkan untuk meraih hasil-hasil tersebut.

Motivasi adalah salah satu yang sangat penting, karena dengan motivasi kerja karyawan akan memberikan kekuatan kepada karyawan untuk bekerja lebih lama lebih kuat dan lebih produktif. Hal ini tercermin dari pernyataan (Lambrou et al., 2010: 2) yang menatakan bahwa motivasi adalah proses yang memungkinkan individu memiliki intensitas, arahan dan *persistence* (kekuatan) usaha bagi terwujudnya tujuan organisasi.

Dowson (Baah, 2010: 5) menjelaskan bahwa motivasi berarti pula besarnya usaha yang dicurahkan seseorang untuk mencapai hasil tertentu. Hal

ini menandakan bahwa motivasi menjadi kekuatan pendorong atau penyemangat bagi seseorang untuk meraih kinerja tertentu. Dengan demikian, motivasi adalah salah satu factor yang sangat penting dimiliki bagi karyawan dalam rangka memaksimalkan kontribusi mereka dalam perwujudan tujuan organisasi. Makna yang terungkap disini adalah bahwa motivasi mempengaruhi kinerja yang dapat diwujudkan oleh karyawan (Lambrou et al.,2010: 2).

Kinerja karyawan merupakan sasaran yang ingin dicapai dari setiap pengelolaan sumber daya manusia. Manusia dipandang sebagai asset terpenting organisasi karena manusialah yang mengelola dan memanfaatkan asset-asset lainnya seperti modal, teknologi, peralatan, material dll. Maka kinerja pengelolaan seluruh asset organisasi terletak di tangan manusianya bernama karyawan. Karyawanlah yang berpikir, berinisiatif, berkreasi untuk memanfaatkan material atau bahan baku yang tersedia untuk dijadikan berbagai barang jadi atau layanan yang diperlukan bagi pemenuhan kebutuhan manusia.

Selain lingkungan kerja dan motivasi kerja, kepuasan kerja adalah hal yang tidak kalah pentingnya bagi pencapaian kinerja karyawan yang membanggakan (Aluf, Sudarsih, Musmedi, Supriyadi, 2017); Dziuba, Ingaldi & Zhuravskaya (2020: 19). Hanya pada karyawan yang puas dalam bekerja yang dapat menjanjikan kinerja yang memuaskan pula (Dziuba, Ingaldi, & Zhuravskaya, 2020:19); Sihaloho & Siregar, 2019). Sebaliknya bagi karyawan yang tidak puas akan sulit untuk meraih kinerja yang diharapkan. Bagi karyawan yang merasakan kepuasana akan senang dalam bekerja, mereka akan menikmati pekerjaannya dengan perasaan senang dan gembira sehingga termotivasi untuk bekerja lebih baik dan lebih banyak dan pada akhirnya akan bermuara pada hasil kerja yang memuaskan pula.

Jennifer M., & Gareth R., (2012: 75) mengatakan bahwa masalah kepuasan kerja di sebuah perusahaan adalah hal yang sangat krusial untuk diteliti dalam rangka untuk memahami sikap karyawan terhadap pekerjaannya, karena kepuasan kerja memiliki potensi untuk mempengaruhi perilaku karyawan secara lebih luas yang akan berdampak pada level kebahagiaan karyawan pada organisasinya.

Kepuasan kerja didefinisikan oleh Locke (Ahmed, 2012) sebagai keadaan emosional yang menyenangkan atau positif yang berasal dari hasil penilaian seseorang terhadap pekerjaan atau pengalaman pekerjaannya. Merujuk pada pengertian ini maka dapat dikatakan bahwa pada diri karyawan yang puas akan tersimpan sejumlah energi, kekuatan dan usaha untuk melakukan pekerjaan dengan sebaik-baiknya sehingga terwujudlah dalam bentuk kinerja atau hasil kerja yang dicapai.

Jika mengamati gambaran kinerja karyawan PT. PLN khususnya di Unit Pembangkit Listrik Tenaga Uap (UPDK Tello) maka dapat ditampilkan sebagai berikut:

Tabel 1.1 Kinerja Karyawan PT. PLN Unit UPDK Tello Tahun 2018-2021

Tahun	Kinerja							
	2018		2019		2020		2021	
	Target	Realisasi	Target	Realisasi	Target	Realisasi	Target	Realisasi
TOTAL	100	81,64	100	93,3	100	88,56	100	102,78
EAF	82,25	73,9	82,25	49,5	62,7	54,39	70,1	67,306

Sumber: PT. PLN Unit UPDK Tello, 2022

Keterangan: EAF= Equivalent Availability Factor

Tabel 1.1. di atas memperlihatkan data kinerja karyawan secara total maupun secara rata-rata perindividu dari tahun 2019 sampai tahun 2021. Secara Total atau keseluruhan karyawan PT. PLN (Sektor Tello atau Unit UPDK) diberi target sebagai kinerja capaian yang diharapkan mereka raih yaitu sebesar 100

persen setiap tahunnya, namun kenyataannya angka realisasi selalu lebih rendah dari pada targetnya (terutama di Tiga tahun pertama yaitu th 2018, 2019, dan 2020), kecuali di tahun terakhir yaitu 2021 yang angka realisasinya melebihi target yaitu sebesar 102,78%. Kemudian jika kita lihat angka *Equivalent Availability Factor*=EAF) yaitu salah satu ukuran kinerja perusahaan yang dinilai ialah *Equivalent Availability Factor* (EAF). EAF merupakan jumlah jam operasi pembangkit dibandingkan dengan jumlah jam operasi dalam 1 tahun. Dalam 4 tahun terakhir, PLN UIKL (Unit Induk K3 dan Lingkungan) Sulawesi belum dapat mencapai target EAF yang telah diberikan. Realisasi EAF sejak tahun 2018 sampai tahun 2021, selalu lebih rendah daripada targetnya, meskipun target EAF itu sendiri sudah diturunkan menyesuaikan dengan capaian EAF tahun sebelumnya namun angka realisasinya selalu lebih rendah daripada targetnya dan bahkan mengalami penurunan dari tahun ketahun tahun dan nilai realisasi terendah terjadi di tahun 2019 dimana realisasinya hanya 49,5% dari target 82,25% (realisasi hampir hanya seperdua dari target yang ditetapkan). Demikian pula pada Tahun 2018 (realisasi EAF hanya sebesar 73,9% dari terget 82,5%) bahkan lebih miris lagi di tahun 2020, target EAF sudah diturunkan menjadi 62,7% namun angka realisasinya tetap lebih rendah yaitu hanya sebesar 54,39%. Yang disebabkan oleh factor Jadwal kali gangguan serta jam pemeliharaan yang tidak terencana.

Kemudian, jika secara khusus kita perhatikan data kinerja pengelolaan K3 dan Lingkungan yang terjadi secara khusus di UPDK Tello, diukur berdasarkan *Maturity level* (matlev) yaitu ukuran tingkat kedewasaan dalam hal Pengelolaan Kesehatan dan keselamatan Kerja dan lingkungan (K3L) Nampak sebagai berikut:

Tabel 1.2 Tingkat Kedewasaan Pengelolaan Kesehatan dan Keselamatan Kerja dan Lingkungan (Maturity Level) pada UPDK Tello, Bakaru dan Punagayya.

No	UPDK	Tahun/semester			standar	Keterangan
		2019	2020	2021		
1	Bakaru	4,325	3,415	3,89	4	Tidak terpenuhi
2	Punagayya	4,825	3,77	4,055	4	terpenuhi
3	Tello	4,05	3,41	3,905	4	Tidak terpenuhi

Sumber: PT. PLN UPDK Tello

Tergambar dari Tabel 1.2 bahwa *maturity level* untuk UPDK Tello hanya sebesar 3,53 pada semester 1 tahun 2021 dan 4,28 pada semester 2 tahun 2021, angka ini lebih rendah beberapa poin di bawah Unit Pembangkit lainnya seperti UPDK Bakaru (sebesar 3,53 dan 4,52 pada semester 1 dan 2 tahun 2021) serta UPDK Punagayya sebesar 3,69 dan 4,42 pada semester 1 dan 2 tahun 2021. Jika secara rata-rata diperbandingkan khususnya untuk tahun terakhir (2021) jika diperbandingkan dengan tahun sebelumnya, angka Matlev cenderung mengalami penurunan dari tahun ke tahun kecuali pada UPDK Punagayya yang mengalami peningkatan kembali di tahun 2021, sementara UPDK Bakaru dan Tello sama-sama mengalami penurunan bahkan berada di bawah standar matlev yang ditetapkan yaitu sebesar 4. Kondisi di atas menggambarkan adanya permasalahan K# dan lingkungan yang terjadi pada lingkup PT. PLN khususnya pada UPDK Tello, sehingga memerlukan kajian untuk memahami apa dampak lanjutan dari persoalan tersebut untuk segera dicari solusi intervensi yang dapat dilakukan oleh PT. PLN.

Fenomena di atas mencerminkan adanya permasalahan lingkungan dan permasalahan dalam kinerja PLN baik secara total maupun secara unit, dimana

permasalahan tersebut terjadi karena Sumber Daya Manusia (SDM) atau karyawan yang tidak secara optimal bekerja sehingga berdampak pada rendahnya kinerja perusahaan PT. PLN Secara keseluruhan maupun sector Unit Pembangkit (UPDK) Tello secara unit. Menurut informasi dari PT. PLN, diketahui bahwa penyebab rendahnya realisasi EAP tersebut disebabkan oleh adanya jadwal dan frekuensi gangguan serta pemeliharaan yang tidak terencana, menunjukkan bahwa persoalan ini terkait erat atau minimal dapat diduga disebabkan oleh persoalan lingkungan kerja sebagaimana ditemukan oleh (Dziuba, Ingaldi, & Zhuravskaya (2020), Sihaloho & Siregar (2019), sehingga berdampak pada kepuasan kerja (Badrianto & Ekhsan, 2020) motivasi kerja karyawan yang rendah pula (Ayub & Rafif, 2020); dan kinerjanya (Sheinjing, 2022: 3), Zhenjing et al. (2022: 1), Syafar et al., (2017: 4), Zhenjing et al. (2022: 1), Sihaloho & Siregar (2019: 277), Zhenjing et al., 2022: 3; Badrianto & Ekhsan (2019), DeCenzo (2010: 349).

Fabre (2005: 16) dalam uraian tentang hasil penelitiannya mengakui bahwa apabila lingkungan kerja tak diperhatikan oleh pihak manajemen, kemudian tercipta lingkungan kerja yang buruk maka akan menyebabkan biaya finansial yang tinggi, karena karyawan tidak akan sanggup bertahan lama bekerja dalam perusahaan dan cenderung akan mundur dari pekerjaannya, sehingga biaya rekrutmen baru untuk mengganti karyawan yang mundur tersebut akan meningkat. Selain itu akan muncul persoalan lamanya waktu untuk menunggu karyawan baru memahami pekerjaannya dengan baik. Biaya karyawan akan meningkat. Dalam kondisi demikian, meskipun perusahaan melakukan ekspansi dalam hal pengadaan fasilitas tetapi ia akan tetap gagal manakala karyawan diabaikan kenyamanan dan keamanan kerjanya, karena

peralatan dan kecanggihan fasilitas yang dimiliki tidak akan sanggup memberikan pelayanan yang memuaskan kepada pembeli. Hal ini menandakan betapa pentingnya diperhatikan masalah lingkungan kerja baik fisik maupun non fisik/psikologis dalam sebuah perusahaan sebagai factor yang sangat penting dan utama bagi kesuksesan pekerjaan karena sesungguhnya sebagian besar waktu yang tersedia dipergunakan karyawan untuk bekerja di tempat kerjanya.

Sejumlah penelitian sebelumnya telah membuktikan bahwa lingkungan kerja berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja (Prakoso, Astuti & Ruhana, 2014:1; Agbozo et al., 2017: 12; Raziq & Maulabakhsh, 2015: 717). Lingkungan kerja juga berpengaruh terhadap kinerja karyawan (Nanzushi, 2015: 1; Prakoso, 2014: 1; Sihaloho & Siregar, 2019: 273). Demikian pula dengan motivasi kerja telah terbukti mempengaruhi kepuasan kerja (Ayub & Rafif, 2020: 332; Tabvuma, 2015:711; Bomenberger, et al., 2014:1) dan kinerja karyawan (Raziq & Maulabakhsh, 2015: 717; Prakoso, 2014: 1; Aluf et al., 2017; Muhtar, 2016: 27). Bukti-bukti penelitian diuji kembali oleh peneliti dalam rangka mengkonfirmasi teori apakah hal yang sama berlaku pada lingkup kerja PLN UPDK Tello, mengingat bahwa penelitian sebelumnya tentang variable-variabel yang sama belum pernah diteliti di Perusahaan PT. PLN khususnya di UPDK. Selain itu, penelitian yang akan dikembangkan ini memiliki perbedaan dengan penelitian sebelumnya dalam hal variable-variabel yang mempengaruhi kinerja karyawan baik *antecedent variable* (variable pendahulu)nya maupun *intervening variable* (variable antara)nya.

Berdasarkan paparan di atas, penulis dapat menyimpulkan bahwa lingkungan kerja yang baik sangat penting dan menentukan terwujudnya kinerja terbaik setiap karyawan, baik secara langsung maupun tidak langsung. Akan

tetapi, tak dapat dipungkiri bahwa kepuasan kerja dan motivasi merupakan faktor pendukung bagi terwujudnya kinerja yang diharapkan bagi setiap karyawan. Dengan kata lain, baik buruknya kinerja karyawan akan sangat tergantung pula pada tingkat kepuasan kerja yang dirasakan oleh karyawan terhadap semua aspek yang diterima dari pekerjaannya dan motivasi yang mendorongnya untuk berperilaku dengan cara tertentu demi terwujudnya kinerja terbaik tersebut. Itulah sebabnya, dalam penelitian ini, penulis bermaksud untuk melakukan penelitian dengan judul “PENGARUH LINGKUNGAN KERJA DAN MOTIVASI KERJA TERHADAP KINERJA KARYAWAN MELALUI KEPUASAN KERJA PADA PT. PLN UPDK TELLO MAKASSAR”.

1.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan identifikasi masalah penelitian, maka dapat dirumuskan beberapa pertanyaan penelitian sebagai berikut.

- 1) Apakah lingkungan kerja berpengaruh langsung dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan PT.PLN (Persero) UPDK Tello?
- 2) Apakah lingkungan kerja berpengaruh langsung dan signifikan terhadap kinerja karyawan PT.PLN (Persero) UPDK Tello?
- 3) Apakah motivasi kerja berpengaruh langsung dan signifikan terhadap kepuasan kerja PT.PLN (Persero) UPDK Tello?
- 4) Apakah motivasi kerja berpengaruh langsung dan signifikan terhadap kinerja karyawan PT.PLN (Persero) UPDK Tello?
- 5) Apakah kepuasan kerja berpengaruh langsung terhadap kinerja karyawan PT.PLN (Persero) UPDK Tello?
- 6) Apakah lingkungan kerja berpengaruh tidak langsung ke kinerja karyawan melalui kepuasan kerja karyawan PT.PLN (Persero) UPDK

Tello?

- 7) Apakah motivasi kerja berpengaruh tidak langsung secara signifikan terhadap kinerja melalui kepuasan kerja karyawan PT.PLN (Persero) UPDK Tello?

1.3 Tujuan Penelitian

Berdasarkan rumusan masalah penelitian, maka dapat dijabarkan tujuan penelitian sebagai berikut.

- 1) Signifikansi Pengaruh langsung lingkungan kerja terhadap kepuasan kerja karyawan PT.PLN (Persero) UPDK Tello
- 2) Signifikansi Pengaruh langsung lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan PT.PLN (Persero) UPDK Tello.
- 3) Signifikansi Pengaruh langsung motivasi kerja terhadap kepuasan kerja PT.PLN (Persero) UPDK Tello.
- 4) Signifikansi Pengaruh langsung motivasi kerja terhadap kinerja karyawan PT.PLN (Persero) UPDK Tello.
- 5) Signifikansi Pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan PT.PLN (Persero) UPDK Tello.
- 6) Signifikansi Pengaruh tidak langsung lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja karyawan PT.PLN (Persero) UPDK Tello.
- 7) Signifikansi Pengaruh tidak langsung motivasi kerja terhadap kinerja melalui kepuasan kerja karyawan PT.PLN (Persero) UPDK Tello.

1.4 Manfaat Penelitian

Manfaat penelitian ini dijabarkan menjadi manfaat praktis dan teoritis, yang diuraikan sebagai berikut.

a) Manfaat Teoritis

Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberi tambahan informasi bagi pengembangan teori khususnya teori Manajemen Sumber Daya Manusia dan Teori Perilaku organisasi. Pada teori sumber Daya Manusia, temuan penelitian ini akan menanmah informasi bahwa kinerja karyawan dapat ditingkatkan melalui penyediaan lingkungan kerja yang baik, yang kondusif berdasarkan aspek-aspek fisik maupun psikologis.

b) Manfaat Praktis

Hasil penelitian ini akan menjadi bahan rekomendasi dan dasar pengambilan kebijakan bagi pimpinan perusahaan dalam rangka memperbaiki kinerja karyawan dan kinerja PLN khususnya dalam pelayanan pemenuhan kebutuhan public melalui perbaikan lingkungan kerja karyawan, kepuasan kerja dan motivasi kerja karyawan.

c) Manfaat bagi penelitian selanjutnya

Hasil penelitian ini dapat menjadi sumber informasi bagi peneliti selanjutnya dalam mendalami variable-variabel lain yang relevan dengan perbaikan kinerja karyawan.

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

2.1 Landasan Teori

Pada Bagian ini akan dijelaskan beberapa teori yang terkait dengan penelitian ini, mulai dari lingkungan kerja dan aspek-aspeknya seperti: Konsep lingkungan kerja dan jenis-jenis lingkungan kerja baik fisik maupun non fisik. Selanjutnya akan diuraikan pula konsep Kepuasan kerja determinan atau Faktor-faktor yang mempengaruhinya serta dimensi kepuasan kerja. Motivasi sebagai salah satu variable penting dalam penelitian ini juga akan dibahas dari sudut pandang pengertian atau konsep motivasi, jenis-jenis motivasi, Teori-teori motivasi serta factor-faktor yang mempengaruhi motivasi kerja karyawan. Selain itu akan dibahas pula mengenai kinerja karyawan, factor-faktor yang mempengaruhinya, serta determinan kinerja karyawan.

2.1.1 Lingkungan Kerja

a) Konsep Lingkungan Kerja

Semua pekerjaan yang diperlukan untuk mewujudkan tujuan organisasi akan dilaksanakan dalam suatu tempat atau keadaan atau situasi tertentu yang memungkinkan karyawan menjalankan tugas-tugas, tanggung jawab dan segala kewenangan yang dimilikinya dengan baik. Lingkungan kerja memberi suasana yang memungkinkan karyawan melakukan pekerjaan dengan baik.

Sebelum menjelaskan tentang lingkungan kerja maka terlebih dahulu perlu dijelaskan mengenai Lingkungan. Yang dimaksud dengan lingkungan adalah segala sesuatu atau semua faktor yang dapat mempengaruhi kemampuan organisasi mencapai tujuannya baik secara langsung maupun tidak langsung. Lingkungan ada dua yaitu lingkungan internal (internal environment) dan lingkungan eksternal (external environment). Lingkungan internal berarti segala sesuatu atau semua faktor atau kekuatan-kekuatan yang bersumber dari dalam organisasi,

sedangkan lingkungan eksternal berarti segala sesuatu yang bersumber dari luar organisasi, yang mempengaruhi kemampuan organisasi mewujudkan tujuannya. Organisasi atau manajemen harus mampu beradaptasi terhadap lingkungan yang ada karena lingkungan ini memiliki kekuatan untuk mempengaruhi manajemen dalam pengambilan keputusan sehingga berdampak pada hasil-hasil yang dicapai.

Selanjutnya, yang dimaksud dengan lingkungan kerja adalah segala sesuatu yang ada disekitar pekerjaan atau tempat dimana pekerjaan itu dilaksanakan yang akan mempengaruhi baik secara positif maupun negatif kinerja pekerjaan dari orang-orang (karyawan) yang berada di dalamnya.

Menurut Tripati dalam Nanzushi (2015: 2) bahwa lingkungan kerja itu mencakup semua setting fisik (pengaturan ruang kerja, layout kantor, penataan peralatan, meja, kursi, jendela, ventilasi, warna cat tembok, kelengkapan peralatan, mesin, fleksibilitas dan kemudahan penggunaan peralatan, ketersediaan internet, sarana ibadah, udara yang sejuk/AC dll). Di samping aspek fisik, aspek nonfisik juga tercakup sebagai bagian dari lingkungan kerjayang terdiri antara lain atas: kebermaknaan tugas, otonomi tugas, pemberdayaan, pekerjaan yang menantang, keamanan pekerjaan, umpan balik dll)

Semua aspek di atas menentukan kenyamanan kerja yang dirasakan oleh karyawan dalam bekerja. Lingkungan kerja yang nyaman tenting memberikan energi, kekuatan, semangat dan kegairahan kerja atau motivasi untuk berkreasi dan menyelesaikan tugas-tugas pekerjaan lebih cepat dan lebih tepat yang pada akhirnya akan meningkatkan hasil dan produktivitas kerja karyawan.

“Better workplace environment motivates employees and produces better results.”

(Haynes dalam Syafar,et al., 2017:4).

Begitulah gambarannya bahwa lingkungan kerja yang berkualitas akan mengarahkan perilaku karyawan yang berkualitas dan hasil-hasil berupa kinerja yang berkualitas pula (Haynes dalam Syafar,et al., 2017:4),

sehingga sangat penting bagi manajemen memperhatikan penyediaan lingkungan kerja yang kondusif bagi terciptanya kreatifitas dan motivasi kerja untuk memperlihatkan kinerja yang tinggi pula.

Adalah tanggung jawab manajemen yang sangat penting untuk menyediakan lingkungan atau tempat kerja yang terbebas dari berbagai kemungkinan bahaya, serta menyajikan lingkungan kerja yang aman dari berbagai kemungkinan bahaya yang tidak perlu yang dapat berdampak pada gangguan Kesehatan fisik maupun mental bagi karyawannya (DeCenzo et al.,2010: 340).

Pentingnya lingkungan kerja juga dinyatakan oleh Syafar et al., (2017: 4), Zhenjing (2022: 1) sebagai faktor yang tidak hanya mendukung karyawan untuk berkinerja yang lebih baik tetapi bahkan sangat menentukan tingkat sejauh mana karyawan mau bertahan bekerja di dalam sebuah organisasi, atau mencegah karyawan berpindah ke perusahaan lain.

Dalam lingkungan kerja yang aman dan nyaman akan lebih memotivasi karyawan untuk bekerja lebih giat lagi, bertahan bekerja lebih lama dan mereka dapat fokus mengerjakan tugas-tugas yang diberikan kepadanya sehingga memungkinkannya meraih produktivitas yang lebih tinggi yang dapat dikontribusikan bagi kesuksesan organisasi (Zafar, Karim & Abbas, 2017:2); Gagne & Deci (2014: 143).

Oleh karenanya, dalam bekerja, karyawan harus diperhatikan tidak hanya dari segi pekerjaan yang dilakukannya tetapi yang lebih penting adalah lingkungan dimana pekerjaan tersebut dikerjakan. Jika lingkungannya baik maka kinerja karyawan akan ikut baik. Sebaliknya jika lingkungan kerjanya tidak baik, maka sulit diharapkan adanya kinerja yang memuaskan (Rotze dalam Dziuba, Ingaldi & Zhuravskaya (2020: 19); Gagne & Deci (2014: 143).

b) Jenis-jenis Lingkungan Kerja

Zhenjing et al. (2022: 1) lingkungan kerja ke dalam dua kelompok yaitu: (1) lingkungan fisik (*physical environment*) dan (2) lingkungan

keperilakuan (*behavioral environment*). Lingkungan fisik berhubungan dengan keadaan atau atmosfer yang memungkinkan karyawan dapat bekerja secara aman atau terhindar dari segala bahaya kecelakaan. Sementara komponen lingkungan behavioral meliputi etika karyawan dalam berinteraksi antara satu dengan yang lainnya.. lingkungan berperilaku. Lingkungan kerja yang berkualitas atau suasana kerja akan memberi dampak positif bagi motivasi, antusiasme, kreativitas dan efisiensi, motivasi kerja, perilaku inovatif, kehadiran, dan kekuatan pertemanan. DeCenzo (2010: 349) mengatakan bahwa karena karyawan banyak menghabiskan waktu di dalam ruangan (*indoor*), maka potensi sumber gangguan Kesehatan karyawan yang ditimbulkan oleh lingkungannya *indoornya* sangat besar, dan bisa berdampak jangka panjang pada masalah kesehatan karyawan maka ini sangat kritis untuk diperhatikan oleh manajemen perusahaan karena tidak hanya akan berdampak buruk bagi individu karyawan meainkan juga bagi perusahaan. Sebagian contoh lingkungan *indoor* yang bisa menjadi sumber masalah Kesehatan fisik dan mental karyawan antara lain: adanya kemungkinan terpapar dan terkontaminasi zat kimia dari produk-produk pembersih, penyegar udara, kontaminasi bahan-bahan kimia, mesin dan peralatan kantor, konstruksi bangunan dll, kesemuanya ini dapat menurunkan produktivitas dan meningkatkan biaya Kesehatan yang harus ditanggulangi oleh perusahaan (DeCenzo, 2010: 349).

Selanjutnya Nawawi dalam Aslia A., (2019); Badrianto & Ekshan, (2022: 87) membagi lingkungan kerja menjadi 2 yaitu (1) lingkungan kerja fisik dan (2) lingkungan kerja non fisik.

- 1). Lingkungan kerja fisik adalah segala keadaan yang ada disekitar tempat kerja karyawan yang meliputi hal-hal yang bersifat fisik seperti: Bangunan, penerangan, suhu udara, penataan kantor, ruang gerak, furniture, warna tembok, luas ruangan dan ruang gerak dll
- 2). Lingkungan non fisik adalah persepsi karyawan tentang lingkungan fisik yang tidak dapat diraba atau dilihat melainkan hanya dapat dirasakan seperti iklim kerja yang diciptakan oleh pemimpin. Kemudian Sihaloho dan Siregar (2019: 273) menambahkan

beberapa contoh lingkungan non fisik seperti: Hubungan dengan rekan kerja (antar karyawan dengan karyawan lainnya maupun antar karyawan dengan atasannya atau bawahannya). Karena lingkungan non fisik dimaknai sebagai keadaan yang dapat memberi rasa senang bagi karyawan Ketika bekerja namun hanya dinikmati melalui perasaan karyawan maka dapat pula ditambahkan hal-hal berikut antara lain: otonomi dalam bekerja, kebermaknaan pekerjaan, system penghargaan, kebersamaan, perlakuan adil dll.

Kemudian ada pula yang membagi lingkungan ke dalam 2 bentuk sebagaimana termuat dalam (Fabre, 2005: 16; Deci dan Ryan dalam Gagne & Deci , 2014: 143) . yaitu (1). Lingkungan Fisik dan (2) Lingkungan Psikologis yaitu .

- 1). Lingkungan fisik kurang lebih mencakup hal yang sama yang telah diuraikan sebelumnya yaitu mencakup semua benda-benda fisik yang ada diarea dimana pekerjaan dijalankan yang bisa dilihat dilihat secara kasat mata, seperti ruang kerja, ventilasi, suara, udara, sekat ruangan, peralatan kerja yang lebih aman, computer, internet dll
- 2). Lingkungan psikologis mencakup aspek mental dari pekerjaan misalnya situasi yang menegangkan, stress, supervise atasan, teamwork, keamanan pekerjaan keberagaman dll.

Deci dan Ryan dalam Gagne & Deci & Deci (2014: 144) menyebutkan beberapa aspek psikologis dari pekerjaan yang harus sesuai dengan kebutuhan karyawan yang memungkinkannya untuk mencapai hasil-hasil kerja yang efektif dan memuaskan adalah antara lain-sebagaimana tercantum dalam SDT (*Self-Determined Theory*):

- a. Otonomi (*autonomy*); yaitu berkaitan dengan perasaan seseorang bahwa ia memiliki control terhadap pekerjaannya atau atas apa yang dilakukannya.
- b. Kompetensi (*Competence*) adalah berkaitan dengan keyakinan seseorang bahwa ia mampu memberikan hasil terbaik bagi pekerjaannya dan orang-orang disekitarnya.

- c. Relasi (*Relatedness*) adalah berkaitan dengan sejauh mana seseorang merasa dekat atau jauh hubungannya dengan teman-temannya atau orang lain.

Sejalan dengan pendapat di atas, Elliot; Dweck, & David S., (2017: 371) menjelaskan pula ke tiga komponen lingkungan psikologis di atas sebagai berikut:

- a. *Otonomi*; mencerminkan bahwa lingkungan kerja (*work setting*) memiliki struktur otoritas yang menjadi hak prerogatif karyawan untuk mengambil keputusan di dalamnya. Karyawan memiliki peluang untuk menggunakan keterampilan dan kapabilitasnya untuk digunakan dalam pengambilan keputusan tersebut dan oleh karenanya mereka membutuhkan otonomi di dalamnya.
- b. *Relatedness*; Setiap pekerjaan dilakukan dalam konteks sosial, dimana terdapat interaksi antara individu yang satu dengan individu lainnya. Adanya tim-tim kerja membuat individu yang satu menjadi bagian dari satu tim yang ada, sehingga ada saling interdependensi diantara mereka, perasaan saling membutuhkan dan memperhatikan diantara mereka. Dengan demikian hubungan atau saling interaksi adalah suatu hal yang penting dan ingin dipenuhi oleh manusia dari tempat kerjanya.
- c. *Competence/Kompetensi*; lingkungan kerja merupakan tempat dimana Sebagian besar orang melatih keterampilan terhebatnya dengan peluang untuk melihat hasilnya. Dengan kata lain, lingkungan pekerjaan menjadi arena tempat para ahli atau orang-orang terampil menguji coba keahlian yang dimilikinya dan kemudian mengevaluasi hasilnya.

Uraian di atas memperlihatkan bahwa aspek psikologis dari lingkungan kerja mencakup banyak hal tetapi 3 yang utama adalah adanya otonomi dalam pengambilan keputusan sesuai otoritas pekerjaannya, kemudian ada relasi antar manusia yang mereka butuhkan untuk saling peduli, saling memperhatikan dan saling mendukung sebagai makhluk sosial. *Relatedness* ini juga

mencerminkan adanya kebutuhan akan hubungan interpersonal yang berkualitas diantara rekan kerja dalam menjalankan rutinitas tugas sehari-hari. Kemudian adanya rasa memiliki kompetensi yang tinggi untuk digunakan dan dipraktekkan dalam menjalankan pekerjaannya serta mengevaluasi dampaknya pada hasil atau kinerja yang dicapai.

Baik lingkungan fisik maupun non fisik/ psikologis/behavioral akan sangat berpengaruh terhadap Kesehatan mental karyawan (Deci dan Ryan dalam Gagne & Deci & Deci (2014: 143) .

Fabre (2005: 16) menjelaskan bahwa secara psikologis para perawat yang ditelitinya akan cenderung tidak bertahan untuk bekerja lama dalam perusahaan dan mereka akan mengundurkan diri manakala ia merasakan beban kerja yang berlebihan, mengalami kelelahan mental (*burn out*) dan sama sekali tak mendapatkan pengakuan akan hasil kerjanya. Ia juga menjelaskan bahwa memberi perasaan nyaman atau tidak nyaman kepada karyawan dalam menjalankan pekerjaannya sehingga hasil yang dicapaipun bisa berbeda.

Fabre (2005) lebih lanjut menyatakan bahwa karyawan yang merasakan budaya organisasi yang negative atau lemah, tidak etis dan kurang respek akan membuat karyawan kehilangan energi atau motivasi untuk bekerja dengan baik.

Pentingnya pemeliharaan lingkungan kerja di tempat kerja menurut DeCenzo (2010: 349) memberi manfaat sebagai berikut:

1. Karyawan menjadi lebih sehat
2. Biaya kompensasi karyawan yang lebih rendah
3. Mengurangi biaya medis karyawan.
4. Kualitas produk yang lebih baik.
5. Meningkatkan produktivitas dan kinerja karyawan
6. Meningkatkan moralitas
7. Hubungan kerja karyawan-manajemen yang lebih baik

2.1.2 Motivasi

a) Konsep Motivasi

Motivasi adalah satu topik kajian yang semakin banyak menyita perhatian orang terutama bagi orang-orang yang merasa tergantung pada pekerjaannya orang lain dalam menyelesaikan pekerjaannya. Penyebabnya adalah karena Ketika seseorang merasa termotivasi dalam bekerja maka ia akan memberikan kekuatan kepada karyawan untuk bekerja lebih lama lebih kuat dan lebih produktif. Hal ini tercermin dari pernyataan (Lambrou et al.,2010: 2) yang menatakan bahwa motivasi adalah proses yang memungkinkan individu memiliki intensitas, arahan dan *persistence* (kekuatan) usaha bagi terwujudnya tujuan organisasi.

Motivasi menurut Robbins & Judge (2013: 237) adalah proses yang menjelaskan intensitas, arah dan kegigihan usaha untuk mewujudkan suatu tujuan. Intensitas (*Intensity*) mencerminkan seberapa kuat seseorang mencoba.intensitas yang tinggi tidak akan mungkin mengarah pada pencapaian kinerja yang memuaskan kecuali upaya tersebut disalurkan kearah (direction) yang menguntungkan organisasi.. Usaha diarahkan kearah yang konsisten dengan tujuan organisasi. Motivasi memiliki dimensi persistensi (kegigihan).

b) Jenis-Jenis Motivasi

Deci & Ryan dalam (Gagne & Deci, 2014; Fabre, 2005: 16) membagi ke dalam Dua jenis motivasi yaitu: (1) Motivasi Intrinsik (*intrinsic motivation*) dan (2) Motivasi Ekstrinsik (*Extrinsic motivation*).

- 1). Motivasi Intrinsik yaitu berkaitan dengan rasa tertarik dan senang dengan pekerjaan karena sesuatu yang secara inheren timbul dan dirasakan dari pekerjaan itu sendiri, misalnya otonomi pekerjaan, kepedulian atau perhatian atasan.
- 2). Motivasi ekstrinsik adalah pekerjaan menarik dan menyenangkan karena sesuatu yang berada diluar pekerjaan itu sendiri, misalnya pujian, penghargaan, bonus, kenaikan jabatan dll, dimana semua ini berasal dari orang lain, bukan dari dalam diri karyawan itu sendiri.

c) Teori-teori Motivasi

Terdapat beberapa teori yang menjelaskan tentang motivasi seseorang dalam berperilaku dan dampaknya terhadap hasil-hasil perilaku tersebut seperti produktivitas (*productivity*), komitmen kerja (*commitment*), keterikatan kerja (*Engagement*), tingkat absensi (*absenteeism*) dan pengunduran diri (*turn over*). Teori-teori motivasi yang paling umum dan populer digunakan menurut Robbins & Judge (2013: 263) yaitu:

1). **Teori kebutuhan (*Need Theory*)**; Teori kebutuhan dari motivasi sesungguhnya ada tiga yaitu (1) Teori hirarki kebutuhan dari Abraham Maslow, (2) Teori kebutuhan berprestasi dari McClelland dan (3) Teori Motivasi Dua Faktor dari Herzberg. dari Abraham Maslow.

a). **Teori Kebutuhan Maslow**; menyatakan bahwa ada Lima jenis kebutuhan utama yang menjadi pendorong perilaku atau pengambilan keputusan seseorang yaitu:

(1). Kebutuhan fisik (*Physiological needs*): sandang, pangan, papan.

(2). Kebutuhan akan rasa aman (*Safety needs*)

(3). Kebutuhan Sosial (*Social needs*)

(4) kebutuhan penghargaan (*Esteem needs*)

(5) Kebutuhan aktualisasi diri (*Self-actualization needs*).

b). **Teori Kebutuhan Berprestasi dari David McClelland.**

McClelland menyatakan bahwa adanya kebutuhan berprestasi dalam diri seseorang akan berpengaruh besar pada produktivitas kerjanya. (Robbins & Judge, 2013: 242) menyebutkan Tiga kebutuhan yang menjadi pendorong perilaku seseorang yaitu:

(1) Kebutuhan akan prestasi (*need for Achievement = nAch*) adalah dorongan untuk unggul dalam mencapai seperangkat standar.

(2). Kebutuhan akan kekuasaan (*need for Power = nPow*) yaitu kebutuhan untuk membuat orang lain berperilaku sesuai dengan

cara yang diinginkan, bukan dengan cara sebaliknya. Banyak penelitian yang telah membuktikan bahwa kebutuhan akan prestasi sangat menentukan prestasi yang dicapai itu sendiri, seperti produktivitas dan kualitas kerja. Kebutuhan akan prestasi yang tinggi akan bertindak sebagai motivator internal bagi seseorang untuk mencapai untuk berhasil mencapainya.

- (3). Kebutuhan akan afiliasi/relasi (*need for Affiliation needs=nAff*) adalah kebutuhan akan pertemanan, membangun persahabatan dan relasi yang akrab dengan yang lainnya.

c). Teori Dua Faktor (Two Factors Theory) atau Motivators-Hygiene Theory dari Frederick Herzberg (Robbins & Judge, 2013: 240), terdiri atas:

- (1). Faktor pemuas (*satisfier factors*).

Menurut Herzberg (Robbins & Judge, 2013: 240) dan dalam Raziq & Maulabakhsh (2015: 719) bahwa ada 2 faktor dari pekerjaan yaitu: Pertama, faktor yang menjadi pemuas (*Satisfier*) bagi seseorang dan faktor yang ke Dua adalah faktor bukan pemuas (*Dissatisfier*). Faktor pemuas adalah hal-hal yang bersifat intrinsik dari pekerjaan seperti: kemajuan, pengakuan, tanggung jawab, dan pencapaian. Kesemuanya ini berhubungan dengan kepuasan kerja (*job satisfaction*).

- (2). Faktor bukan pemuas (*Dissatisfier factors*)

Menurut Herzberg (Robbins & Judge, 2013: 240) dan dalam Raziq & Maulabakhsh (2015: 719) faktor bukan pemuas (*dissatisfier*) meliputi: kualitas supervise, gaji, kebijakan perusahaan, kondisi fisik pekerjaan, hubungan dengan orang lain, dan keamanan pekerjaan, kesemuanya disebut sebagai faktor ketidakpuasan atau dalam istilah lain disebut sebagai faktor pemeliharaan (*Hygiene factors*). Herzberg dalam Raziq & Maulabakhsh (2015: 719) menyatakan bahwa faktor pemeliharaan (*hygiene factors*) tidak menyebabkan kepuasan tetapi mengubah ketidakpuasan (*dissatisfaction*) menjadi tanpa ketidakpuasan/tidak ada ketidakpuasan (*no dissatisfaction*) atau motivasi jangka

pendek. Faktor bukan pemuas atau ketidakpuasan seharusnya dieliminir karena tidak menimbulkan motivasi. Faktor ketidakpuasan ini hanya berperan sebagai faktor pemeliharaan (*hygiene factors*) sehingga tetap harus dijaga keberadaannya. Teori Dua Faktor ini juga dikenal dengan istilah (1) faktor intrinsik dari pekerjaan, dan faktor-faktor inilah yang memuaskan, sedangkan faktor-faktor ekstrinsik dari pekerjaan adalah faktor-faktor bukan pemuas melainkan sebagai pemeliharaan saja.

Herzberg merumuskan keterkaitan teoritis antara kebutuhan-kebutuhan motivator (*satisfier*), kebutuhan-kebutuhan pemeliharaan (*Hygiene*) dan kepuasan kerja. Sebagai berikut (George, & Jones, Gareth R., 2012: 81).

1. Ketika kebutuhan motivator terpenuhi maka karyawan akan puas, dan ketika kebutuhan tersebut tak terpenuhi maka karyawan akan tidak puas.
2. Ketika kebutuhan pemeliharaan terpenuhi maka karyawan akan merasa tidak takterpuaskan, tetapi ketika kebutuhan tersebut tak terpenuhi maka karyawan akan menjadi tak terpuaskan.

2). Teori Determinasi Diri (*Self-Determination Theory*) dan Teori Evaluasi Kognitif (*Cognitive-Evaluation Theory*).Teori ini adalah salah satu teori motivasi manusia yang memandang bahwa efek motivasional dari penghargaan yang bersifat ekstrinsik, dapat merusak motivasi jika dipandang sebagai paksaan/hukuman (*coercive*) oleh karyawan. Sebaliknya, imbalan ekstrinsik akan meningkatkan motivasi jika karyawan mendapatkan informasi tentang kompetensi dan keterhubungannya (*relatedness*).

3). Teori Penetapan Tujuan (*Goal Setting Theory*); memandang bahwa penetapan sasaran atau target yang jelas tetapi menantang/sulit, akan mengarahkan seseorang pada pencapaian produktifitas yang lebih tinggi . Robbins & Judge (2013: 242) menyatakan bahwa teori ini tidak dapat memprediksi secara tepat *absenteeism*, *turn over* dan kepuasan kerja.

- 4). **Teori Penguatan (*Reinforcement Theory*)**. Teori ini memiliki paham bahwa perilaku seseorang dimasa yang akan datang sangat tergantung pada pengalamannya menerima konsekuensi perilaku di masa yang lalu. Jika perilaku masa lalu menghasilkan konsekuensi positif (*reward*) maka akan mendorongnya untuk melakukan hal yang sama di kemudian hari. Sebaliknya jika perilaku masa lalunya menghasilkan konsekuensi yang negative (*negative reward/punishment*) maka cenderung tidak akan diulangi. Dengan pernyataan berbeda dapat dikatakan bahwa, perilaku yang menghasilkan *reward* akan memunculkan motivasi untuk mengulangi perilaku tersebut di masa yang akan datang. Tetapi sebaliknya, perilaku yang memperoleh hukuman di masa lalu akan menurunkan motivasi untuk melakukannya di kemudian hari. Menurut Robbins & Judge (2013: 244), bahwa seseorang akan melakukan sesuatu yang memberikan konsekuensi yang diharapkan dan menghindari perilaku yang menghasilkan konsekuensi yang tak diharapkan. teori ini dapat memprediksi kualitas dan kuantitas kerja, dapat memprediksi tingkat absensi, keterlambatan, dan tingkat kecelakaan kerja, Persistensi (kegigihan) tetapi tidak memiliki wawasan yang cukup untuk memprediksi kepuasan kerja dan keputusan untuk berhenti dari pekerjaan..
- 5). **Teori Keadilan (*Equity Theory*) atau *Justice Theory***. Teori keadilan memiliki pandangan bahwa seseorang akan membandingkan antara apa yang mereka terima dan kontribusi yang ia berikan dibandingkan dengan apa yang orang lain dapatkan dan kontribusi yang dia berikan. Motivasi akan rendah manakala ada persepsi ketidakadilan di dalamnya. Teori keadilan dapat memprediksi produktivitas, kepuasan, *absenteeism*, dan *turn over*.
- 6). **Teori Pengharapan (*Expectancy Theory*)**. Teori ini diakui memiliki kemampuan memprediksi beberapa variable kinerja seperti produktivitas, *absenteeism* dan *turn over*. Akan tetapi teori ini berasumsi bahwa individu/karyawan memiliki kendala dalam pengambilan keputusan karena memiliki informasi yang terbatas, dan kurang mampu untuk diaplikasikan.

2.1.3 Kepuasan Kerja

a) Konsep Kepuasan Kerja

Kepuasan kerja didefinisikan oleh Robbins & Judge (2013: 80) sebagai perasaan positif seseorang tentang pekerjaannya sebagai hasil dari evaluasinya terhadap karakteristik yang dimiliki oleh pekerjaan tersebut. Karakteristik pekerjaan mencakup banyak hal, bukan sekedar bagaimana karyawan menunggu dan melayani pelanggan, mengikuti aturan, menaati standar dan prosedur kerja, berinteraksi dengan sesama karyawan, beradaptasi dengan lingkungan kerja dll melainkan lebih dari itu.

Raziq & Maulabakhsh (2015: 717) mendefinisikan kepuasan kerja sebagai orientasi emosi yang dimiliki karyawan terhadap peran-peran pekerjaan yang dijanjikan di tempat kerjanya. Kepuasan kerja ini memiliki peran penting dalam mendorong motivasi bekerja dan hasil kerja yang dicapai.

Lain lagi halnya dengan Dziuba, Ingaldi & Zhuravskaya (2020: 18) menyatakan kepuasan kerja sebagai prestasi dan kesuksesan yang dirasakan oleh karyawan.

Job satisfaction dalam pandangan Jennifer M., & Gareth R., (2012: 75) adalah kumpulan perasaan dan keyakinan karyawan terhadap pekerjaannya saat ini.

George & Jones (2012: 83) memberikan petunjuk kepada manajer akan perlunya para manajer mengalokasikan waktu yang cukup untuk melakukan usaha memahami tingkat sejauh mana karyawan melaksanakan seluruh tugas-tugas yang dibebankan kepadanya dengan baik, sejauh mana karyawannya bekerja secara dependen, merasakan otonomi atau kemandirian dalam bekerja, sejauh mana karyawan suka atau tidak suka dengan pekerjaannya, sejauhmana aturan yang

ditetapkan dipatuhi, sejauhmana standar dan prosedur diikuti, sejauhmana karyawan telah dihargai sesuai dengan kontribusinya, bahwa yang melampaui standar dihargai dan yang melakukan pelanggaran dikenakan sanksi.

b) Determinan Kepuasan Kerja

Di era dimana persaingan semakin ketat dan peran sumber daya manusia sebagai asset terpenting bagi keberhasilan organisasi, maka kepuasan kerja karyawan harus diperhatikan dengan cara berusaha memenuhi harapan-harapan karyawan. Dalam bekerja, karyawan memberikan waktu, tenaga dan pikirannya kepada organisasi dan tentu dibalik itu semua, karyawan juga mengharapkan adanya imbal balik yang sepadan. Setiap orang memiliki harapan yang berbeda antara satu dengan lainnya, maka kepuasan yang dapat dirasakan juga akan sangat mungkin berbeda pula. Harapan-harapan tersebut perlu dipahami oleh perusahaan agar dapat memenuhinya dengan baik. Hanya dengan pemenuhan kebutuhan karyawan, mereka akan senang bekerja dan dapat memberi kontribusi terbaiknya bagi pekerjaan dan organisasi tempat kerjanya.

Berdasarkan riset yang dihasilkan oleh Rotze dalam Dziuba, Ingaldi & Zhuravskaya (2020: 19) terdapat beberapa faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja antara lain:

1. Supervisor/pimpinan/atasan gaya kepemimpinannya; keberadaan pimpinan/atasan dan waktu yang disediakan untuk berinteraksi, berkomunikasi, memberi arahan kepada bawahannya akan menjadi spirit bagi bawahan dan sumber motivasi, inovasi dalam bekerja. Gaya yang pimpinan gunakan dalam berinteraksi dan berkomunikasi secara efektif kepada bawahan menjadi salah satu faktor yang menentukan semangat kerjanya. Jika kemampuan komunikasi atasan terhadap bawahannya baik maka karyawan akan semakin senang, sebaliknya, jika komunikasi atasan buruk terhadap bawahannya maka kepuasan kerja karyawan akan rendah.

2. Desain pekerjaan menyangkut , yaitu proses untuk mengaitkan tugas-tugas tertentu terhadap jabatan tertentu dan memutuskan Teknik apa, peralatan apa dan prosedur apa yang digunakan untuk menyelesaikan tugas -tugas tersebut. Desain pekerjaan dirancang untuk membuat karyawan merasa tertantang secara intrinsik dalam bekerja sehingga dapat berhasil dalam melaksanakan pekerjaannya. Desain pekerjaan dirancang sedemikian rupa untuk membuat karyawan termotivasi mencapai prestasi terbaik, menikmati pekerjaannya dan menerima hasil-hasilnya. Ada Lima karakteristik/dimensi pekerjaan:
 - a) Variasi tugas (*Task variety*); karyawan akan termotivasi dan tertantang bila karyawan dituntut untuk dapat mengaplikasikan beberapa keterampilan pada pekerjaan yang dilakukannya.
 - b) Identitas jabatan (*task identity*) yaitu sejauh mana pekerjaan melibatkan melakukan seluruh bagian dari pekerjaan dari awal sampai akhir. Karyawan akan merasa senang jika memiliki kesempatan untuk melakukan pekerjaan dari awal hingga akhir sehingga secara menyeluruh pelanggan yang dilayani juga dapat terpuaskan.
 - c) Signifikansi tugas (*Task significance*) yaitu Sejauh mana suatu pekerjaan memiliki dampak pada kehidupan atau pekerjaan orang lain di dalam atau di luar organisasi.
 - d) Otonomi (*autonomy*) yaitu Sejauh mana pekerjaan memungkinkan seorang karyawan memiliki kebebasan dan kemandirian untuk menjadwalkan pekerjaan dan memutuskan bagaimana melaksanakannya. Otonomi yang tinggi memberikan motivasi intrinsik bagi karyawan dalam bekerja dan mencapai hasil yang diharapkan.
 - e) Umpan balik (*Feedback*) yaitu sejauh mana pekerjaan memberi karyawan informasi yang jelas tentang efektivitas kerjanya.
3. Lingkungan kerja; area dimana suatu pekerjaan dilakukan atau segala sesuatu yang ada disekitar tempat kerja yang mempengaruhi perilaku karyawan dalam bekerja dan hasil kerja yang dicapai.

4. Bayaran kinerja; Gaji adalah semua bentuk bayaran yang diterima karyawan sebagai imbalan atas hasil kerjanya baik yang berbentuk finansial langsung maupun non finansial langsung.

Dalam buku yang ditulis oleh Jennifer M., & Gareth R., (2012: 77) dan George and Jones (2012: 79) menyebutkan Empat determinan utama dari kepuasan kerja yaitu:

- a. Kepribadian (*Personality*); yaitu cara konsisten seseorang dalam berperasaan, berpikir dan berperilaku. Personality mencerminkan predisposisi seseorang dalam memilih pekerjaan. Ada banyak tipe kepribadian. Ada kepribadian tertutup versus terbuka, periang vs pemalu, *open minded* dan *close minded*, optimistic vs pessimistic dll. Karyawan yang memiliki kepribadian periang, menyukai keadaan atau hal-hal yang rileks, santai dan tidak kaku, sedangkan orang yang berkepribadian pemalu akan cenderung tertutup, pemalu dsb sehingga Ketika kepribadiannya bertentangan dengan apa yang mereka dapatkan dari pekerjaannya maka ia akan merasa tidak puas. Kepribadian merupakan bagian dari genetika, atau keturunan.
- b. Nilai (*Values*); keyakinan pribadi seseorang tentang yang mana yang akan diperjuangkan di dalam hidupnya dan bagaimana mereka akan berperilaku untuk itu. Jadi nilai adalah hal yang sangat penting mempengaruhi perilaku seseorang. Nilai memiliki pengaruh terhadap kepuasan kerja karena kepuasan kerja merefleksikan pengakuan karyawan terhadap hasil kerja yang akan mengarah pada cara seseorang berperilaku ditempat kerjanya. Nilai ini mencakup: nilai-nilai kerja intrinsik, ekstrinsik dan etik..Nilai intrinsic dari pekerjaan adalah pekerjaan itu sendiri, misalnya melakukan pekerjaan yang menarik dan menantang, serta memiliki rasa penyelesaian pekerjaan. Nilai ekstrinsik adalah nilai yang berkaitan dengan konsekuensi pekerjaan misalnya memiliki keamanan keluarga dan status ditengah-tengah masyarakat (George & Jones, 2012: 89). Ada karyawan yang merasa puas ketika dibayar tinggi (*extrinsic reward*) tapi ada pula

yang lebih senang jika mendapatkan imbalan-imbalaan *intrinsic* yang lebih baik, misalnya dukungan pimpinan dan rekan kerja yang akrab. Selanjutnya, Nilai etis adalah keyakinan seseorang tentang apa yang benar dan apa yang salah.

- c. Pengaruh sosial (*Social influence*); yaitu: rekan kerja, kelompok dan budaya
- d. Situasi kerja (*Work situation*); yaitu pekerjaan itu sendiri dan situasi kerja dan pekerjaan serta semua aspek dari pekerjaan, baik pekerjaan itu sendiri, rekan kerja, atasan dan bawahan, lingkungan/kondisi kerja fisik, jam kerja, gaji dan keamanan kerja.

Di samping pendapat di atas, Weiss et al. (George and Jones, 2012: 79) mengidentifikasi cukup banyak determinan kepuasan kerja sebagai berikut:

- a). *Ability Utilization* (Pemanfaatan kemampuan); yaitu tingkat sejauhmana pekerjaan memungkinkan karyawan memanfaatkan kemampuannya
- b). *Performance* (Prestasi); yaitu tingkat sejauh mana karyawan memiliki rasa penyelesaian pekerjaan
- c). *Activity* (Aktifitas); yaitu tingkat sejauhmana karyawan mampu menjaga kesibukan pekerjaannya.
- d). *Advancement* (kemajuan) yaitu tingkat sejauhmana karyawan merasa memiliki peluang maju atau pertumbuhan karir.
- e). *Authority* (otoritas) yaitu tingkat sejauhmana karyawan merasa memiliki control atas pekerjaannya
- f). *Company Policies and practices*; yaitu tingkat sejauh mana perusahaan mampu menyenangkan karyawannya.
- g). *Compensation* (kompensasi) yaitu bayaran yang diterima karyawan dari pekerjaannya
- h). *Coworker* (Rekan kerja) yaitu tingkat sejauhmana karyawan memiliki hubungan kerja yang baik dengan karyawan lainnya.
- i). *Creativity* (Kreatifitas) yaitu kebebasan untuk bertumbuh melalui ide-ide baru

- j) *Independence* (kemandirian) yaitu memungkinkan karyawan untuk bekerja mandiri.
- k). *Moral Values* (nilai moral) yaitu tidak melakukan sesuatu yang melanggar kepentingan atau hak-hak orang lain.
- l). *Recognition* (Pengakuan) yaitu penghargaan Ketika seseorang sukses melakukan pekerjaannya
- m). *Responsibility* (tanggung jawab) yaitu: bertanggungjawab atas setiap pengambilan keputusan pekerjaannya
- n). *Securuty* (Keanmanan) yaitu: memiliki rasa aman dalam pekerjaannya
- o). *Social Service* (Layanan masyarakat) yaitu mampu melakukan sesuatu untuk orang lain
- p). *Social status* (Status Sosial) yaitu: pengakuan ditengah-tengah masyarakat tentang pekerjaannya.
- q). *Human relation supervision* yaitu keterampilan interpersonal dari seorang bos.
- r). *Technical supervision* yaitu keterampilan teknis pekerjaan dari seorang bos.
- s). *Variety* (Keragaman) yaitu melakukan aktivitas yang berbeda dalam pekerjaannya.
- t). *Working Condition* (Kondisi kerja) yaitu: jam kerja, temperature, perabotan, lokasi kantor dan tata letak (*layout*), dll

c) Dimensi Kepuasan Kerja

Robbins & Judge (2013: 80); George and Jones dalam Dziuba, Ingaldi & Zhuravskaya (2020: 18) merumuskan dimensi kinerja sebagai berikut::

1. Pekerjaan secara keseluruhan
2. Pekerjaan itu sendiri. Pekerjaan yang menyenangkan adalah pekerjaan yang memberi peluang berlatih, variasi pekerjaan/tugas, otonomi dan kendali.
3. Hubungan atasan-bawahan/supervise; Gagne & Deci (2014: 149) Menjelaskan bahwa kepuasan terhadap *supervise* terjadi Ketika

- nilai-nilai yang dianut oleh atasan, cocok dengan nilai-nilai yang dianut oleh bawahan.
4. Kesempatan promosi ; peluang yang dimiliki karyawan untuk bertumbuh dalam hal karir. Pertumbuhan karir bisa dilakukan secara vertical (melalui promosi jabatan) dan lateral/horizontal melalui mutasi jabatan.
 5. Gaji. Adalah bayaran atau semua yang diterima karyawan sebagai imbalan atas pekerjaannya atau yang timbul karena hasil hubungan kerjanya. Gaji atau bayaran dapat bersifat finansial dan juga non finansial.

2.1.4 Kinerja

a) Konsep Kinerja

Sasaran akhir dari semua aktivitas sumber daya manusia dalam sebuah organisasi adalah pencapaian kinerja yang memuaskan. Kinerja dapat menjadi ukuran sejauh mana suatu organisasi dan seluruh *resources* yang dimilikinya terkelola dengan baik sehingga berbuah keberhasilan. Dengan kata lain kinerja dapat ditafsirkan sebagai ukuran seberapa baik seorang karyawan atau suatu organisasi menjalankan tugas-tugasnya. (Mullins, 2016: 571) mengurai bahwa Kinerja berkaitan dengan efisiensi dan efektifitas dimana efisiensi bermakna bagaimana segala pekerjaan dilakukan dengan benar (*Do the things right*), sedangkan efektifitas bermakna bagaimana melakukan pekerjaan yang tepat (*do the right things*).

Kinerja dapat dilihat atau dipandang dari beberapa aspek yaitu kinerja individu karyawan dan kinerja organisasi.

Dalam Kamus Bahasa Indonesia (2001), Kinerja adalah sesuatu yang dicapai atau prestasi yang diperlihatkan. Kinerja didefinisikan sebagai hasil-hasil kumulatif atas seluruh tindakan atau kegiatan yang dilakukan oleh karyawan dengan memanfaatkan skill, kemampuan dan pengetahuan untuk situasi tertentu atau tugas

selama rentang waktu tertentu Prasetya dan Kato (Safar, 2017: 4). Itulah sebabnya, kinerja seringkali diartikan sebagai ukuran seberapa baik karyawan melakukan pekerjaannya.

Yang dimaksud dengan kinerja menurut Amstrong dalam Nanzushi et al., (2015: 2), tidak hanya sekedar menunjukkan ukuran tentang seberapa baik hasil yang dicapai oleh seseorang melainkan juga bagaimana cara untuk menjapainya.

Penilaian kinerja karyawan merupakan aktifitas yang dilakukan secara periodik atau berkala, misalnya dilakukan sekali dalam setahun, sekali dalam Enam Bulan, (Semesteran), sekali dalam Empat Bulan (catur wulan) dan sebagainya sesuai dengan kebijakan dan peraturan yang berlaku di masing-masing perusahaan. Hal ini tercermin dari pendapat Rothweel & Kazanas (2003: 105) yang mengatakan bahwa penilaian kinerja merupakan proses pemeriksaan (*review*) secara periodik hasil-hasil pelaksanaan kerja dari karyawan, atau mengukur seberapa baik karyawan melaksanakan pekerjaannya selama periode waktu tertentu, atau mengukur seberapa baik karyawan melaksanakan tugas, kewajiban, dan tanggung jawabnya sesuai *job description* dari pekerjaannya selama Satu periode. Tujuan penilaian kinerja tersebut adalah untuk mengetahui seberapa baik karyawan melaksanakan pekerjaannya dan mengetahui karyawan mana yang berprestasi baik dan yang mana karyawan yang berprestasi buruk (Rothweel & Kazanas, 2003: 517; DeCenzo; Robbins & Verhulst, 2010: 232).

Penilaian kinerja pada dasarnya merupakan faktor kunci guna mengembangkan suatu organisasi secara efektif dan efisien karena adanya kebijakan atau program yang lebih baik atas sumber daya manusia yang ada dalam organisasi. Penilaian kinerja individu sangat bermanfaat bagi dinamika pertumbuhan organisasi secara keseluruhan karena melalui penilaian tersebut maka dapat diketahui kondisi sebenarnya tentang bagaimana kinerja karyawan (Whitmore,

1997:104), (Timple, 1999:31), (Cushway, 2002:1998), dan (Rivai, 2004:309).

Kinerja karyawan dapat diukur atau diketahui melalui suatu penilaian kinerja (*Performance Evaluation* atau *performance appraisal*) (DeCenzo; Robbins & Verhulst, 2010: 232)

Performance Appraisal merupakan suatu proses formal dan harus dilakukan secara berkesinambungan (Mondy & Martocchio, 2016 : 188). Penilaian kinerja menurut (DeCenzo; Robbins & Verhulst: 238); Rothweel & Kazanas (2003: 105) adalah proses peninjauan Kembali hasil-hasil pelaksanaan pekerjaan selama satu periode waktu tertentu.

Ada beberapa metode penilaian kinerja yaitu:

1. *Absolute standard* (Standar absolut)
2. *Rating scale* (Skala penilaian)
3. *Critical Incident* (Metode insiden kritis)
4. *Checklist appraisal* (Metode penilaian ceklist)./daftar penilaian)
5. *Graphic Rating Scale* (Skala penilaian grafis)
6. *Forced Choice Appraisal*. (Metode Distribusi Paksa)
7. *Behaviorally Anchoring Rating Scale (BARS)* (Skala penilaian berjangkar perilaku)
8. *Relative Standard Method* (Metode Standar Relatif)
9. *360-Degree Apraisal* (Metode Penilaian 360 derajat)
10. *Using Achieved Outcomes Standard (MBO= Management By Objectives)*.

Hasil dari penilaian kinerja ini dapat digunakan sebagai dasar pengambilan keputusan yang obyektif dalam melakukan semua proses Manajemen Sumber Daya Manusia, mulai dari *Job Analysis*, *Human resource Palnning*, Perekrutan, seleksi, *training and Development*, pengembangan karir, keputusan kompensasi, Kesehatan dan keselamatan kerja, hingga pada pemutusan hubungan kerja. Dengan demikian mencerminkan bahwa penilaian kinerja

sangat berguna di dalam semua pengambilan keputusan MSDM yang obyektif. Pengambilan keputusan MSDM yang tepat/obyektif akan mempengaruhi efektivitas organisasi yang meliputi: Produktivitas, kepeuasan kerja, absenteisme, komitmen organisasi, dan *turn over* karyawan.,

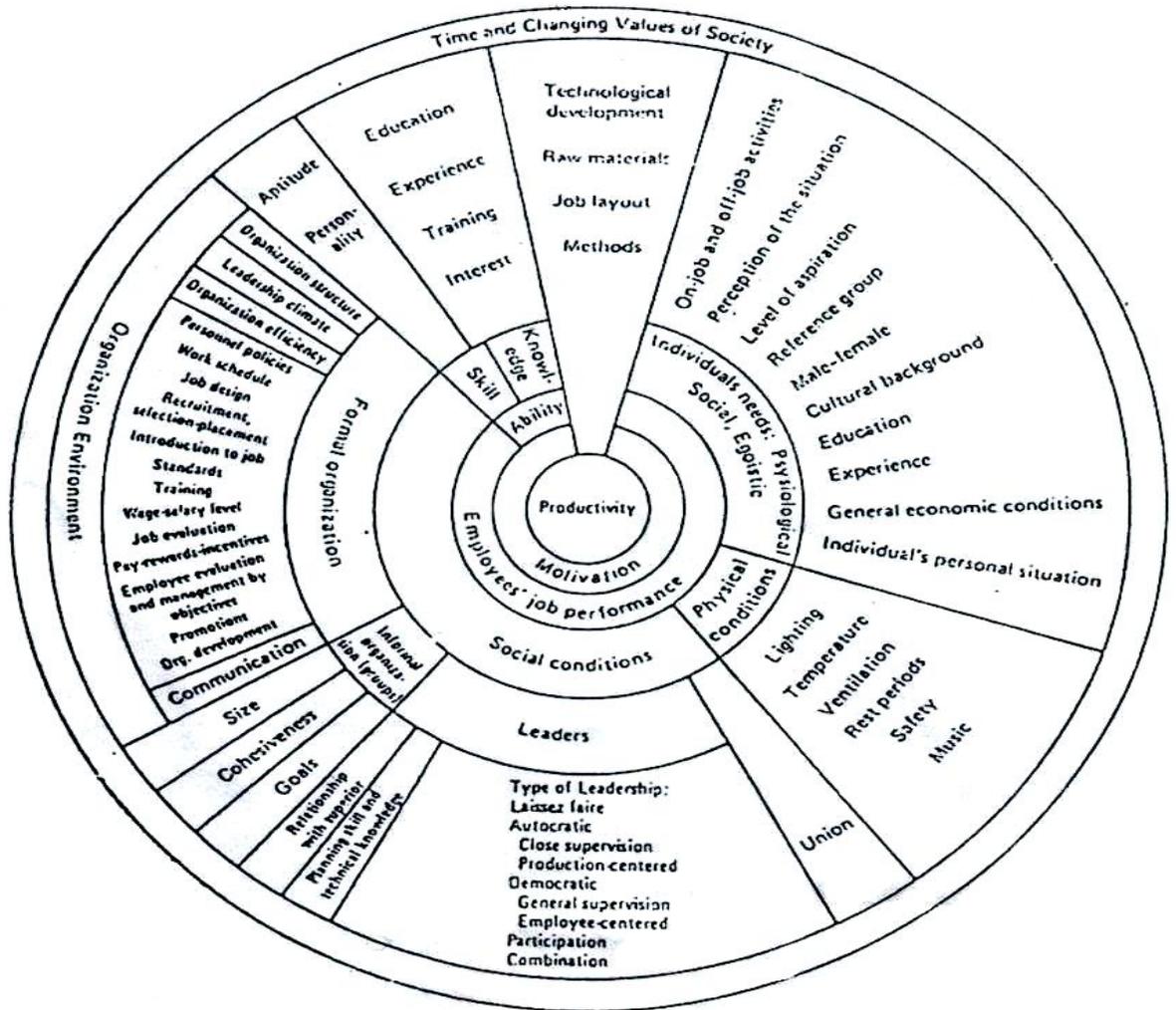
b) Faktor-faktor yang mempengaruhi Kinerja Karyawan

Setiap perusahaan sangat bergantung pada karyawannya. Keberhasilan perusahaan dapat tergambarkan oleh kualitas karyawan yang dimiliki. Hal ini disebabkan karena faktor internal perusahaan yang terpenting adalah sumber daya manusianya. Walaupun memiliki strategi yang baik, visi dan misi, perencanaan yang akurat, teknologi yang canggih, namun jika kualitas sumber daya manusia yang buruk maka sulit mengimplementasikan semuanya sesuai yang diharapkan.

Kualitas kinerja karyawan dapat dipengaruhi oleh banyak faktor. Faktor psikologis seperti lingkungan kerja dan motivasi sangat menentukan. Karyawan dengan kondisi psikologis yang baik tentu akan memberi kinerja positif, Begitu sebaliknya. Pernyataan ini didukung oleh penelitian Kusjainah dan Listyorini (2015) yang menunjukkan bahwa motivasi kerja dapat mendorong peningkatan kinerja.

Kinerja karyawan sangat tergantung pada tingkat sejauh mana karyawan mengetahui apa yang harus dia lakukan dan apa yang tidak. Pengetahuan tentang cara terbaik mengerjakan pekerjaan mengindikasikan bahwa karyawan telah terlatih dengan baik. Hal ini mencerminkan bahwa Faktor pelatihan adalah salah satu faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan.

Pada Roda kinerja, diketahui bahwa kinerja karyawan dipengaruhi oleh banyak faktor, mulai dari faktor fisik maupun faktor non fisik.



Gambar 2.1 Roda Kinerja dan Faktor-faktor yang mempengaruhi

Berdasarkan Roda Kinerja (produktivitas karyawan di atas diketahui beberapa faktor yang berpengaruh penting terhadap kinerja karyawan, dimulai dari faktor terdalam/terdekat sampai dengan faktor terluar, yaitu:

1. Lapisan terdalam utama adalah Motivasi, pengembangan teknologi, bahan baku, layout pekerjaan dan metode kerjanya
2. Lapisan terdalam ke dua yaitu: Kemampuan (pengetahuan dan keterampilan)

3. Lapisan terdalam ketiga adalah: Kondisi social, kondisi fisik (pencahayaannya, temperatur/suhu udara, ventilasi, keamanan, istirahat, dan keindahan) dan kebutuhan individu (fisik, social dan egoistik).
4. Lapisan terdalam ke empat adalah: Pemimpin, sikap/kepribadian, organisasi formal dan informal.
5. Lapisan terluar adalah lingkungan organisasi.

Berdasarkan gambaran di atas dapat disimpulkan bahwa Motivasi, Layout pekerjaan dan kondisi fisik (lingkungan kerja) Tiga Faktor yang diakui sangat dominan, sangat penting peranannya dalam menentukan kinerja yang dapat ditampilkan oleh seorang karyawan. (Walker 1987).

c) Dimensi Kinerja Karyawan

Dimensi dari kinerja karyawan dapat diidentifikasi dari beberapa sumber. Menurut Setiawan (), Sudarmanto (2019: 12) Indikator yang dapat digunakan dalam mengukur kinerja adalah:

- 1). Ketepatan penyelesaian tugas merupakan pengelolaan waktu dalam bekerja dan ketepatan waktu karyawan dalam menyelesaikan pekerjaan.
- 2). Ketepatan waktu karyawan dalam bekerja sesuai ketentuan yang berlaku atau ditetapkan oleh perusahaan yang tercermin dari ketepatan waktu datang dan pulang dari pekerjaannya.
- 3). Tingkat kehadiran yang jumlah kehadiran karyawan bekerja selama hari kerja dalam suatu periode waktu tertentu. Periode waktu yang biasanya digunakan adalah Satu bulan.
- 4). Kerjasama, yaitu kemampuan karyawan melakukan Kerjasama dengan rekan kerja dalam menyelesaikan pekerjaan
- 5). Tingkat efisiensi yang dicapai oleh karyawan yang tercermin dari banyaknya hasil yang dicapai oleh karyawan disbanding pengorbanan waktu, biaya dan tenaga serta usaha yang dicurahkan.

- 6). Efektifitas yang dapat diukur dari hasil akhir yang dicapai oleh karyawan, apakah sesuai dengan target yang ditetapkan atau sejauhmana hasil yang dicapai sesuai dengan tujuan atau harapan yang telah ditetapkan sebelumnya.

2.2 Tinjauan Empiris

Hasil hasil penelitian sebelumnya yang digunakan sebagai rujukan dalam penelitian yang terkait dengan Lingkungan kerja, Kepuasan kerja, Motivasi dan kinerja karyawan, disebutkan beberapa diantaranya sebagai berikut:

1.2.1. Yuan Badrianto dan Muhamad Ekhsan (2020).

Badrianto & Ekhsan (2020) telah melakukan penelitian dengan Judul “ Effect of Work Environment and Job satisfaction on Employee Performance in PT. Nesinak Industries yang dimuat pada “*Journal of Business, Management and Accounting, Vol. 2, Issue 1, hal. 85-91*”, menggunakan Analisis Kuantitatif (Regresi berganda, Uji t dan Uji F). Jumlah Dari hasil penelitiannya mereka menyimpulkan bahwa **Lingkungan kerja (mencakup pencahayaan, suhu udara, suara/kebisingan, penataan kantor/dekorasi dan hubungan antar karyawan) dan kepuasan kerja memiliki pengaruh signifikan yang positif baik secara parsial maupun simultan terhadap kinerja karyawan.**

1.2.2. Nadya Ayub dan Shagupta Rafif (2020)

Ayub & Rafif (2020) dalam tulisannya berjudul “The Relationship Between Work Motivation and Job Satisfaction”, Pakistan Business Review, Vol. 13, No. 2, pp. 332, Alat analisis yang digunakan adalah Korelasi Produk Moment Pearson (Person’s product Moment correlation) dan uji beda t-test. Adapun temuan penelitiannya adalah Terdapat korelasi

positif antara motivasi dengan kepuasan kerja karyawan. Terdapat perbedaan yang signifikan tingkat motivasi dan kepuasan kerja diantara jenis kelamin yang berbeda.

1.1.3. **Szymon T. Dziuba, Manuela Ingaldi, Marina Zhuravskaya (2020).**

Dziuba, Ingaldi & Zhuravskaya (2020) telah melakukan penelitian berjudul "Employee's Job Satisfaction and Their Work Performance as Elements Influencing Work Safety" yang dimuat pada "*Safety Management-Human and System, Vol. 2, Issue 1, pp 18-25*" melalui sebuah Survey menggunakan Metalurgi Call Enterprise. Level kepuasan kerja karyawan dihitung menggunakan indeks kepuasan kerja. Asil temuannya menunjukkan bahwa karyawan yang puas akan menghasilkan kinerja yang lebih baik dan lebih cenderung memproteksi/menjaga keamanan orang lain dan dirinya sendiri.

1.1.4. **Ronald Donra Sihaloho dan Hotlin Siregar, 2019,**

Pengaruh Lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan pada PT. Super Setia Sagita Medan, dimuat pada Jurnal Ilmiah Socio Secretum, p 273-281. Menyimpulkan temuan penelitiannya yang didasarkan atas hasil Analisis Regresi Linier Sederhana dengan SPSS, bahwa **Lingkungan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.**

1.1.5. **Faradilla Aslia A. (2019).**

Aslia A (2017) meneliti tentang Pengaruh lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan pada PT. Amanah Finance. Pengaruh lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan pada PT. Amanah Finance. Sebagaimana termuat pada Jurnal Profitability Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Vol. 3p. Berdasarkan hasil analisis Regresi Sederhana atas data-data yang diperolehnya, ia

menyimpulkan temuannya bahwa **Lingkungan kerja berpengaruh signifikan dan positif terhadap kinerja karyawan.**

1.1.6. Wilda Al Aluf, Sudarsih, Didik Pudjo Musmedi, Supriyadi (2017).

Sebuah penelitian telah dikembangkan oleh Aluf dkk (2017) dengan judul "Assessing The Impact of Motivation, Job Satisfaction, and Work Environment on Employee Performance in Healthcare Services " dimuat pada Jurnal "International Journal of Scientific IC & Technology Research, Vol. 6, Issue10, pp, ISSN 2277-8616, menggunakan Regresi Linier Berganda sebagai metode analisisnya, menemukan bahwa **Motivasi mempunyai pengaruh signifikan dan positif terhadap kinerja karyawan, Kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, Lingkungan kerja berpengaruh signifikan dan positif terhadap kinerja karyawan.**

1.1.7. George Kafui Agbozo, Izaac Syakyi Owusu, Mabel Hoedoafia and Yaw Bateng Atakorah (2017).

The Effect of Work Environment on Job Satisfaction: Evidence from the Banking Sector in Ghana yang dimuat pada Journal of Human Resource Management, 2017, 5(11), pp. 12-18, melaporkan hasil penelitiannya bahwa **lingkungan kerja (Work Environment) mencakup lingkungan kerja fisik, sosial, psikologis berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja.** Sebagaimana dibuktikan oleh analisis Regresi dengan software SPSS yang digunakannya. Ia menambahkan pula karyawan bank umumnya puas dengan lingkungan kerjanya terutama lingkungan kerja

fisik. Lingkungan kerja secara keseluruhan berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan.

1.1.8. Muhtar, 2016,

Muhtar (2016) dalam tulisannya berjudul “The influence of motivation and work environment on the performanve of employee”. Dimuat pada jurnal Sinergi, Vol.6, No. 2, pp 27-40, mengungkapkan hasil penelitiannya berdasarkan hasil alat analisis Regresi Berganda, dimana ia menemukan bahwa **Motivasi kerja secara parsial tidak memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan, Lingkungan pekerjaan memiliki pengaruh parsial yang signifikan terhadap kinerja karyawan**, Motivasi kerja dan lingkungan pekerjaan secara simultan memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Makin baik lingkungan kerja makin baik pula kinerja, demikian pula motivasi makin baik makin baik pula kinerja karyawan.

1.1.9. Abdul Raziq dan Raheela Maulabakhsh, 2015

Raziq dan Maulabakhsh (2015) dalam penelitiannya berjudul Dampak Lingkungan kerja terhadap kepuasan kerja atau “Impact of Working Environment on Job Satisfaction” dimuat pada Elsevier: Procedia Economics and Finance, 23 (2015), pp.717-725. Berdasarkan hasil analisis data-datanya yang dilakukan menggunakan analisis kuantitatif, ia menemukan bahwa **lingkungan kerja memiliki pengaruh signifikan pada kepuasan kerja karyawan**. Lingkungan kerja yang lebih baik akan memaksimalkan kepuasan kerja. Pekerjaan yang membantu pertumbuhan karyawan akan memotivasi karyawan untuk mendukung kinerja organisasi

1.1.10. Vurain TAbvuma, 2015

Tabvuma (2015) telah melakukan suatu meta nalisis yang berjudul “A Meta- Analysis of The Relationship Between Public

Service Motivation and Job Satisfaction” yang dimuat pada Public Administration Review, Vol. 75, Issue 5, pp 711-722. Dalam meta analisisnya tersebut ia menyimpulkan bahwa **Public Service Motivation berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja** Peluang pemberian pelayanan public adalah sebagai moderator dalam hubungan antara PSM dengan Kepuasan kerja.

1.1.11. Abdul Raziq, Raheela Maulabakhsh, 2015.

Dampak lingkungan kerja terhadap kepuasan kerja telah diteliti pula oleh Raziq, Maulabakhsh (2015) sebagaimana tertuang dalam paper berjudul “Impact of Working Environment on Job Satisfaction” yang dimuat pada “ Procedia Economics and Finance 23 (2015) 717-725” Elsevier. Hasil temuan ini menyatakan bahwa **Lingkungan kerja yang baik akan memaksimalkan kepuasan kerja karyawan, Perusahaan penting untuk memotivasi karyawannya untuk bekerja keras dan berkontribusi pada pencapaian tujuan perusahaan.**

1.1.12. Cynthia Nanzushi (2015)

Judul penelitian Nanzushi (2015) adalah “The effect of Workplace Environment on Employee Performance in The Mobile Telecommunication Firms in Nairobi City Country”, Project research: Research gate, diakses tgl 10 Agustus 2020, pp.1-34, diperoleh informasi bahwa berdasarkan hasil analisis kualitatif deskriptif (Tabel Frekuensi) dan Analisis kuantitatif (Mean, standar deviasi, disimpulkan beberapa hasil temuannya sebagai berikut: (1) Kinerja karyawan dipengaruhi oleh beberapa faktor lingkungan. (2) Karyawan yang puas terhadap lingkungan fisik pekerjaan (furniture, layout, suara, udara) akan memungkinkan karyawan berkinerja lebih baik. (3) Lingkungan non fisik seperti peluang maju, gaya kepemimpinan dan pelibatan mereka dalam pekerjaan akan memotivasi mereka bekerja lebih baik dan meraih kinerja yang lebih tinggi, (4) Lingkungan kerja fisik atau imbalan yang

bersifat finansial) lebih memotivasi karyawan untuk berkinerja lebih baik dibanding lingkungan non fisik (non finansial reward).

1.1.13. Rayka Dantyo Prakoso, Endang Siti Astuti dan Ika Ruhana (2014).

Prakoso, Astuti & Ruhana (2014) telah meneliti Pengaruh lingkungan kerja terhadap Motivasi kerja dan kinerja karyawan pada PT. Axa Financial Indonesia Cabang Malang sebagaimana telah dimuat pada "*Jurnal Administrasi Bisnis (JAB) Vol. 14, No. 2, hal. 1-19*". Data-data yang diperoleh dianalisis menggunakan analisis deskriptif dan analisis Jalur. Temuannya adalah: (1) **Lingkungan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, (2) Motivasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, (3) Lingkungan kerja berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan melalui motivasi kerja.**

1.1.14. H. Teman Koesmono (2014)

Koesmono (2014) dalam tulisannya berjudul "The Influence of Organizational Culture, servant Leadersip, and Job Satisfaction toward Organizational Commitment and Job Performance through work motivation as moderating variable for lecturers in Economics and Management of Private Universities in East Surabaya", dimuat pada "*Educational Research International, Vol. 3, Issu 4, pp 25-39*". Data-data yang diperoleh dianalisis menggunakan Regresi Logistik. Hasilnya adalah sebagai berikut: (1) **Worker motivation berpengaruh positif dan signifikan terhadap Job satisfaction .** (2) Worker motivation berpengaruh positif terhadap intensi turn over, (3) Worker motivation dan job satisfaction berpengaruh terhadap intensi turn over.

1.1.15. Persefoni Lambrou, Nick Kontodimopoulos, Dimitris Niakas, 2010

Lambrou, Kontodimopoulos, Niakas, 2010, meneliti tentang pengaruh Budaya Organisasi, kepemimpinan Pelayan dan kepuasan kerja terhadap komitmen organisasi dan kinerja karyawan dengan judul penelitian yaitu “The Influence of Organizational Culture, servant Leadership, and Job Satisfaction toward Organizational Commitment and Job Performance through work motivation as moderating variable for lecturers in Economics and Management of Private Universities in East Surabaya” sebagaimana termuat pada “Educational Research International, Vol. 3, Issue 4, pp 25-39. Dengan alat analisis yang digunakan adalah SEM (Structural Equation Modelling), versi Amos 4.01 menyimpulkan hasil temuannya sebagai berikut: (1) Budaya organisasi, servant leadership, dan **kepuasan kerja berpengaruh signifikan terhadap** komitmen organisasi dan **kinerja karyawan**, (2) **Kepuasan kerja berpengaruh** terhadap komitmen organisasi dan **kinerja karyawan**

1.1.16. Persefoni Lambrou, Nick Kontodimopoulos, Dimitris Niakas, 2010

Lambrou, Kontodimopoulos, Niakas (2010) dalam papernya berjudul “Motivation and Job Satisfaction among Medical and Nursing Staff in a Cyprus Public General Hospital”, dimuat pada Human Resource for Health, (8: 26, pp 1-9) telah melakukan penelitian yang data-datanya diuji menggunakan Uji perbandingan tingkat motivasi dan tingkat kepuasan kerja diantara beberapa karakteristik demografi memberi kesimpulan temuan bahwa: (1) ada 4 faktor yang ditemukan sebagai factor motivator terpenting atau faktor motivator utama yang dirasakan oleh responden penelitiannya yaitu: atribut pekerjaan, renumerasi, rekan kerja dan pencapaian prestasi (Achievement). Selain itu juga ditemukan bahwa Faktor renumerasi berbeda secara signifikan diantara diantara jender/jenis kelamin dengan sector rumah sakit, (3) Staf medis (para dokter) secara statistic

memiliki perbedaan tingkat kepuasan dibandingkan dengan staff perawat.

1.1.17. Raduan C. Rose, Naresh Kumar, Ong Gua Pak, 2009

Penelitian yang berjudul “The Effect of organizational learning on organizational commitment, job satisfaction and job performance” sebagaimana termuat pada The Journal of Applied Business Research, Vol. 25 No. 6, pp 55-66, Rose, Kumar & Pak, (2009), menganalisis data-data penelitiannya menggunakan SPSS Amos Versi 6, menyimpulkan hasil temuannya bahwa : (1) Organisasi pembelajar berpengaruh signifikan terhadap komitmen organisasi, kepuasan kerja dan kinerja karyawan, (2) Komitmen organisasi berpengaruh terhadap kepuasan kerja dan kinerja karyawan, (3) **Kepuasan kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan, (4) Komitmen organisasi dan kepuasan kerja berperan sebagai mediator dalam hubungan antara OL terhadap kinerja karyawan perusahaan layanan public.**

1.1.18. Siswono Haryono and Yasir Arafat, tanpa tahun

Haryono dan Arafat (tanpa tahun), telah melakukan penelitian yang berjudul “Effect of Organizational culture, and work motivation on job performance among The Privat Universities’s Full Time Faculties in South Sumatera Province”, yang dijadikan sebagai bahan penulisan tesis pada Program Magister Manajemen Universitas Muhammadiyah Yogyakarta, (p. 1-11, Diakses 15 Agustus 2022), dalam menguji data-data yang diperolehnya menggunakan Uji kuantitatif SEM Lisrel 8.0, memberi temuan bahwa : (1) Budaya organisasi dan motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap organizational komitmen, (2) organizational komitmen berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan. (3) Komitmen organisasi berperan sebagai mediasi dalam pengaruh budaya organisasi dan **motivasi kerja terhadap kinerja karyawan.**

BAB III

KERANGKA KONSEPTUAL

3.1 Hubungan Kausal Antar Variabel Penelitian

3.1.1. Pengaruh Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja.

Lingkungan kerja memainkan peran yang amat sangat penting bagi pencapaian kinerja yang diharapkan bagi karyawan. Banyak pakar mengakui hal ini bahkan telah membuktikan adanya pengaruh signifikan dari lingkungan kerja terhadap kinerja antara lain oleh Syafar et al., (2017: 4), Zhenjing et al. (2022: 1), Sihaloho & Siregar (2019: 277), Zhenjing et al., 2022: 3; Badrianto & Ekhsan (2019), DeCenzo (2010: 349).

Lingkungan kerja yang menyenangkan akan berkontribusi positif bagi pencapaian kinerja. Lingkungan yang dimaksud adalah lingkungan internal dan lingkungan eksternal (Sihaloho & Siregar, 2019: 277). Yang dimaksud dengan lingkungan internal adalah semua factor/kekuatan yang berasal dari dalam perusahaan misalnya strategi dan kebijakan perusahaan sedangkan lingkungan eksternal adalah lingkungan yang berasal dari luar perusahaan yang biasanya bersifat makro seperti kondisi perekonomian, teknologi, persaingan dll.

Lingkungan pekerjaan yang juga dapat dibagi kedalam lingkungan fisik dan lingkungan psikologis sebagaimana telah diuraikan sebelumnya ini terbukti pula memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan sebagaimana ditemukan oleh Boles et al., (Naharuddin, 2013: 1) dengan penjelasan bahwa ketika lingkungan kerja bersesuaian dengan tuntutan pekerjaan dan keinginan karyawan maka kinerja karyawan akan mengalami peningkatan, produktivitas kerja meningkat dan sebaliknya, jika tidak cocok dengan pekerjaan dan orang yang melakukan pekerjaan tersebut maka kinerjanya akan menurun. Beberapa contoh lingkungan kerja dimaksud adalah desain pekerjaan, desain mesin dan peralatan. Lebih lanjut dijelaskannya bahwa hubungan atau relasi yang cocok antara pekerjaan, peralatan dan orang/karyawan adalah hal yang sangat penting bagi perwujudan kinerja karyawan yang memuaskan

yang akan berkontribusi bagi kinerja perusahaan. Lingkungan kerja yang mencakup beberapa hal fisik dan psikologis seperti, bantuan kerja (*job aid*), dukungan supervisor, peluang promosi, umpan balik kinerja, sasaran kinerja (*goal setting*), insentif, *mentoring* (pendampingan), *coaching* (bimbingan) dan berbagai bentuk lingkungan fisik lainnya adalah atribut-atribut lingkungan yang diakui sebagai penentu peningkatan kinerja dan mengurangi tingkat kemangkiran. Meskipun Temuan penelitian Naharuddin (2013: 1) sendiri membuktikan bahwa semua factor lingkungan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan yang ditelitinya, namun supervisor dinyatakan tak memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja.

Pengaruh lingkungan fisik maupun non fisik/ psikologis/behavioral mendapatkan dukungan dari temuan penelitian Deci dan Ryan dalam Gagne & Deci (2014: 143) dengan argument bahwa kedua jenis lingkungan ini akan mempengaruhi kesehatan mental karyawan dalam bekerja sehingga karyawan dapat mengambil keputusan yang lebih tepat, lebih focus dalam bekerja sehingga kinerjanya akan semakin baik.

Dalam penelitian yang dilakukan oleh Fabre (2005: 16) ditemukan bahwa lingkungan kerja yang baik akan memberi efek psikologis bagi para perawat berupa rasa nyaman dan senang dalam melaksanakan pekerjaannya sehingga kualitas kerjanya semakin baik dan produktivitas serta kinerja yang diraihnyapun akan sangat memuaskan. Ia juga menjelaskan bahwa lingkungan memberi perasaan nyaman atau tidak nyaman kepada karyawan dalam menjalankan pekerjaannya sehingga hasil yang dicapainya bisa berbeda.

Fabre (2005) menemukan bahwa bila kondisi lingkungan kerja tak nyaman atau tak menyenangkan maka akan membuat karyawan kehilangan energi atau motivasi untuk bekerja dengan baik, kurang respek terhadap konsumen dan pelayanan yang kurang bagus.

Pentingnya pemeliharaan lingkungan kerja di tempat kerja menurut DeCenzo (2010: 349) memberi beberapa manfaat, dan yang

berkaitan dengan kinerja adalah kualitas kerja dan produktivitas kerja. Meningkatkan moralitas seseorang yang menghadapi lingkungan kerja yang positif atau mendukung untuk berkinerja akan berpikir tentang cara melakukan pekerjaan dengan baik dan percaya bahwa rekan kerjanya memberi support yang kuat bagi kesuksesannya.

Dalam Badrianto & Ekhsan (2020: 6) menemukan adanya pengaruh positif signifikan lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan, fakta lapangan ini menunjukkan bahwa lingkungan kerja yang baik akan berdampak pada kinerja karyawan yang baik pula. Lingkungan kerja yang memiliki pencahayaan yang baik, suhu atau temperature udara yang sejuk, tidak bising, layout kantor yang nyaman dan hubungan kerja yang baik pula akan memungkinkan karyawan mencapai hasil kerja yang lebih tinggi dan lebih berkualitas. Aslia A (2019: 89) juga dalam penelitiannya menemukan bahwa lingkungan kerja berpengaruh signifikan dan positif terhadap kinerja karyawan. Lingkungan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja juga terbukti dalam penelitian oleh Syafar et al., (2017: 4), Zhenjing et al. (2022: 1), Sihaloho & Siregar (2019: 277), Zhenjing et al., (2022: 3), Badrianto & Ekhsan (2019). DeCenzo (2010: 349)_ menemukan bahwa Lingkungan kerja yang menyenangkan akan berkontribusi positif bagi pencapaian kinerja. Kinerja karyawan dipengaruhi oleh lingkungan internal dan eksternal (Sihaloho & Siregar, 2019: 277). Zafar, Karim & Abbas (2017:2) mengungkap pula bukti penelitiannya yang menyatakan bahwa organisasi yang respek pada lingkungan kerja akan mampu mencapai level kinerja karyawannya yang efektif dan produktivitas perusahaan yang lebih besar..

3.1.2. Pengaruh Lingkungan kerja terhadap kepuasan kerja

Keterkaitan antara Lingkungan, kepuasan kerja, motivasi dan kinerja karyawan dijelaskan secara gamblang oleh Deci dan Ryan dalam Gagne & Deci (2014: 143) dalam Dua teori yang relevan yaitu *Self-Determination Theory* (SDT) maupun dalam *Person-Environment Fit* (PE). Dalam SDT bahwa kebutuhan yang menjadi

prasyarat bagi kesejahteraan individu adalah terpenuhinya atau terpenuhinya kebutuhan dasar psikologisnya. Kebutuhan dasar psikologis sangat mungkin terjadi apabila seseorang mendapatkan lingkungan kerja yang memberinya peluang dan “nutrisi” yang sesuai untuk melakukannya. Meskipun kebutuhan yang dimaksud sebenarnya mencakup banyak hal atau banyak jenisnya dan memiliki tingkatan yang berbeda-beda diantara setiap orang, namun konteks lingkungan adalah salah satu diantaranya. Lingkungan harus cocok dengan individu dalam arti bahwa lingkungan kerja harus sesuai dengan kebutuhan individu (karyawan). Kemudian pentingnya kecocokan individu dengan lingkungannya lebih diperkuat lagi oleh *PE Theory* yang mengatakan bahwa kecocokan antara individu dengan lingkungannya adalah mutlak dan menjadi syarat kunci bagi tercapainya efektifitas dan berbagai ukuran keberhasilan pekerjaan lainnya dalam sebuah organisasi.

Dengan demikian bahwa lingkungan kerja yang sesuai dengan kebutuhan dan harapan atau motif karyawan akan menimbulkan kepuasan pada diri karyawan dan kepuasan ini selanjutnya akan menjadi sumber energi (motivasi) baginya untuk mewujudkan hasil-hasil terbaik bagi pekerjaan, organisasi dan lingkungan sekitarnya (Zhenjing et al., 2022: 3; Gagne & Deci , 2014: 143). Karena lingkungan kerja telah terbukti mempengaruhi kepuasan kerja karyawan maka menyimpulkan bahwa pihak manajemen perlu melakukan upaya perbaikan lingkungan kerja karena dalam lingkungan kerja yang baik akan menunjang perbaikan moralitas karyawan melalui kepuasan kerja yang dirasakan (Hoedoafia, 2017: 7).

3.1.3. Pengaruh Motivasi terhadap Kepuasan kerja

Kepuasan kerja dan motivasi adalah dua hal yang termasuk kebutuhan vital bagi organisasi di era modern seperti saat ini. Hanya Karyawan yang puas dan termotivasi yang akan mampu menyumbang pada keberhasilan organisasi (Baah, 2010: 3). Keterkaitan antara

motivasi dan kepuasan kerja sangat erat. Di satu sisi, motivasi kerja dapat mempengaruhi kepuasan kerja (Ayub & Rafif, 2020: 332; Tabvuma, 2015: 711; Bomenberger et al, 2014: 1), tetapi pada sisi yang lain kepuasan kerja dapat mempengaruhi motivasi kerja. Hal tersebut tercermin dari temuan penelitiannya Baah (2010: 3) bahwa Karyawan yang puas akan merasa senang bekerja, focus pada penyelesaian pekerjaannya dan memiliki motivasi yang besar untuk mempertahankan produktivitasnya, mengurangi biaya, produksi, mengurangi tingkat kesalahan kerja, tingkat absesnsi dan potensi turn over.

Pengaruh motivasi terhadap kepuasan kerja antara lain ditemukan oleh Ayub & Rafif (2020: 332) yang menyimpulkan temuan penelitiannya bahwa terdapat korelasi positif antara motivasi dengan kepuasan kerja karyawan, dan ada perbedaan yang signifikan tingkat motivasi dan kepuasan kerja diantara jenis kelamin yang berbeda. Kemudian, temuan penelitian Tabvuma (2015: 711) ikut mendukung temuan sebelumnya dengan menyimpulkan bahwa Public Service Motivation berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja. Selanjutnya Bomenberger et al, (2014: 1) ikut memperkuat kembali adanya pengaruh motivasi terhadap kepuasan kerja karyawan melalui kesimpulan penelitiannya yang menyatakan bahwa motivasi karyawan (*Worker motivation*) berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja (*Job satisfaction*). Temuan-temuan penelitian ini menggambarkan bahwa karyawan yang memiliki motivasi kerja yang tinggi akan lebih merasakan kepuasan atas hasil kerjanya dan semua yang diterima dari tempat kerjanya, sebaliknya jika motivasi kerja rendah maka kepuasan kerja juga akan rendah. Inilah yang melandasi formulasi hubungan konseptual dalam penelitian ini untuk bahwa motivasi kerjalah yang akan mempengaruhi kepuasan kerja.

3.1.4. Pengaruh motivasi terhadap kinerja

George & Jones (2012:98) menyatakan bahwa motivasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan, motivasi merupakan kekuatan

yang dapat mendorong karyawan untuk melakukan pekerjaannya secara antusias, penuh tanggung jawab dan dedikasi. Lambrou, Kontodimopoulos & Niakas, (2010: 2) ikut menambah penjelasan mengenai adanya pengaruh positif dan signifikan dari motivasi terhadap kinerja karyawan yang didasarkan atas temuan hasil penelitiannya kepada para perawat dan tenaga medis di Rumah sakit dimana temuannya menunjukkan bahwa baik motivasi intrinsik (Kebermaknaan tugas, hubungan kerja yang kuat dan respek atau kepedulian dll) maupun motivasi ekstrinsik, keduanya berpengaruh signifikan terhadap kualitas pelayanan yang diberikan oleh perawat kepada para pasiennya. Hasil penelitian ini juga menyimpulkan adanya pengaruh timbal balik antara kepuasan kerja dengan motivasi dalam artian bahwa para perawat atau tenaga medis yang puas akan cenderung lebih termotivasi dalam bekerja, dan sebaliknya karyawan yang memiliki motivasi tinggi dalam bekerja akan cenderung lebih puas terhadap apa yang diterima dari pekerjaannya (Lambrou, Kontodimopoulos & Niakas, 2010: 7).

3.1.5. Pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan

Karyawan yang puas adalah karyawan yang merasakan bahwa perusahaan tempat kerjanya mampu memberikan imbalan yang sesuai dengan harapannya, baik dari segi tantangan pekerjaan, hubungan kerja yang harmonis, peluang promosi yang terbuka, kepemimpinan yang tepat dan gaji yang sesuai. akan menikmati keadaan tersebut dengan enjoy sehingga berdampak pada motivasinya untuk memberikan hasil-hasil yang seimbang dengan apa yang diperoleh dari tempat kerjanya.

Terkait dengan pernyataan di atas, Badrianto & Ekhsan (2020: 6) telah membuktikan adanya pengaruh positif signifikan kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan. Temuan ini dapat dimaknai bahwa semakin puas karyawan maka akan semakin baik pula kinerja yang dicapai oleh karyawan. Karyawan yang puas menurut Badrianto & Ekhsan (2020: 6) adalah karyawan yang menikmati pekerjaannya,

mencintai pekerjaannya, memiliki moral terhadap pekerjaannya sehingga membuahkan sikap-sikap disiplin dalam bekerja dan kinerja yang membanggakan. Sedangkan karyawan yang berkinerja baik terindikasi dari kuantitas kerjanya yang lebih banyak, kualitas kerja yang lebih baik, memiliki kemandirian dalam bekerja, berinisiatif, mampu beradaptasi dan bekerja sama dengan baik. Juga ada dalam Gagne & Deci (2014: 7).

George & Jones (2012: 83) menjelaskan bahwa jika karyawan tak merasakan kepuasan atas pekerjaannya maka sudah barang tentu akan menghambat atau mengganggu kinerjanya. Kemampuan intuitif karyawan akan lahir dari karyawan yang puas. Manakala karyawan puas maka dapat diyakini karena telah dibuktikan oleh banyak penelitian bahwa akan membuat karyawan berkinerja lebih baik dibandingkan dengan karyawan yang tidak puas.

Dziuba, Ingaldi & Zhuravskaya (2020: 19), kepuasan kerja merupakan factor utama terbentuknya kinerja yang efektif dan efisien. Dalam diri karyawan yang merasa senang akan terdapat jiwa yang sehat, jiwa yang sehat, berenergi dalam bekerja sehingga menghasilkan performa yang memuaskan pula.

3.2 Penelitian terdahulu

Terdapat beberapa penelitian terdahulu yang terkait dengan penelitian ini telah dideskripsikan pada bagian sebelumnya. Namun untuk lebih memudahkan maka penelitian terdahulu tersebut dibuat dalam bentuk yang mengelompokkan antara nama-nama peneliti, judul penelitian, metode penelitian dan temuan penelitiannya sehingga lebih mudah untuk dipahami.

Tabel 3.1 Penelitian Terdahulu

NO. URUT	NAMA PENELITI, TAHUN, PUBLIKASI	JUDUL PENELITIAN	VARIABEL		METODE ANALISIS	TEMUAN
			INDEPENDEN	DEPENDENT		
PENGARUH LINGKUNGAN KERJA TERHADAP KEPUASAN KERJA						
1	George Kafui Agbozo, Izaac Syakyi Owusu, Mabel Hoedoafia and Yaw Bateng Atakorah, 2017	The Effect of Work Environment on Job Satisfaction Evidence from the Banking Sector in Ghana. <i>Journal of Human Resource Management, 2017, 5(11), pp. 12-18</i>	Work Environment: -fisik -sosial -psikologis	Kepuasan kerja	SPSS	1. Karyawan bank umumnya puas dengan lingkungan kerjanya terutama lingkungan kerja fisik. 2. Lingkungan kerja secara keseluruhan berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan
2	Abdul Raziq dan Raheela Maulabakhsh, 2015	Impact of Working Environment on Job Satisfaction <i>Elsevier: Procedia Economics and Finance, 23 (2015), pp.717-725</i>	Working Environment	Job satisfaction	Analisis kuantitatif	1. Working environment memiliki pengaruh signifikan pada kepuasan kerja karyawan. Lingkungan kerja yang lebih baik akan memaksimalkan kepuasan kerja dan 2. Pekerjaan yang membantu pertumbuhan karyawan akan memotivasi karyawan untuk mendukung

						kinerja organisasi.
3	Abdul Raziq, Raheela Maulabakhsh, 2015	Impact of Working Environment on Job Satisfaction “ <i>Procedia Economics and Finance</i> 23 (2015) 717-725” Elsevier	Lingkungan kerja	Kepuasan kerja	Metode kuantitatif	<ol style="list-style-type: none"> 1. Lingkungan kerja yang baik akan memaksimalkan kepuasan kerja karyawan 2. Perusahaan penting untuk memotivasi karyawannya untuk bekerja keras dan berkontribusi pada pencapaian tujuan perusahaan.
4	Cynthia Nanzushi, 2015	The effect of Workplace Environment on Employee Performance in The Mobile Telecommunication Firms in Nairobi City Country, Project research: Research gate, diakses tgl 10 Agustus 2020, pp.1-34	Workplace Environment	Work Performance	Analisis kualitatif deskriptif (Tabel Frekuensi) dan Analisis kuantitatif (Mean, standar deviasi,	<ol style="list-style-type: none"> 1. Kinerja karyawan dipengaruhi oleh beberapa faktor lingkungan. 2. Karyawan yang puas terhadap lingkungan fisik pekerjaan (furniture, layout, suara, udara) akan memungkinkan karyawan berkinerja lebih baik. 3. Lingkungan non fisik seperti peluang maju, gaya kepemimpinan dan pelibatan mereka dalam pekerjaan akan memotivasi mereka bekerja lebih baik dan meraih kinerja yang lebih tinggi. 4. Lingkungan kerja fisik atau imbalan yang bersifat

						finansial) lebih memotivasi karyawan untuk berkinerja lebih baik dibanding lingkungan non fisik (non finansial reward).
5	Rayka Dantyo Prakoso, Endang Siti Astuti dan Ika Ruhana, 2014,	Pengaruh lingkungan kerja terhadap Motivasi kerja dan kinerja karyawan (Studi pada PT. Axa Financial Indonesia Cabang Malang) "Jurnal Administrasi Bisnis (JAB) Vol. 14, No. 2, hal. 1-19"	Lingkungan kerja	1. Motivasi kerja Kepuasan kerja	1. Analisis deskriptif Analisis jalur	1. Lingkungan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan 2. Motivasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan 3. Lingkungan kerja berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan melalui motivasi kerja
PENGARUH LINGKUNGAN KERJA TERHADAP KINERJA KARYAWAN						
1	Yuan Badrianto dan Muhamad Ekhsan, 2020.	Effect of Work Environment and Job satisfaction on Employee Performance in PT. Nesinak Industries "Journal of Business, Management and Accounting, Vol. 2, Issue 1, hal. 85-91"	1. Lingkungan kerja 2. Kepuasan kerja	Kinerja karyawan	Kuantitatif (Regresi berganda, Uji t dan Uji F)	Lingkungan kerja dan kepuasan kerja memiliki pengaruh signifikan yang positif baik secara parsial maupun simultan terhadap kinerja karyawan
	Ronald Donra Sihaloho dan Hotlin Siregar, 2019,	Pengaruh Lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan pada PT. Super SetiaSagita Medan. <i>Jurnal Ilmiah</i>	Lingkungan kerja	Kinerja karyawan	Regresi Linier Sederhana dengan SPSS	Lingkungan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan

		<i>Socio Secretum</i> , p 273-281				
2	Faradilla Aslia A. 2019	Pengaruh lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan pada PT. Amanah Finance <i>Jurnal Profitability Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Vol. 3p.</i>	Lingkungan kerja	Kinerja karyawan	Regresi Sederhana	Lingkungan kerja berpengaruh signifikan dan positif terhadap kinerja karyawan
3	Wilda Al Aluf, Sudarsih, Didik PudjoMusmedi, Supriyadi, 2017	Assessing The Impact of Motivation, Job Satisfaction, and Work Environment on Employee Performance in Healthcare Services “ <i>International Journal of Scintific IC & Technology Rese arch, Vol. 6, Issue10, pp, ISSN 2277-8616</i> ”	1. Motivasi kerja 2. Kepuasan kerja 3. Lingkungan kerja	Kinerja karyawan	Regresi Linier Berganda	1. Motivasi mempunyai pengaruh signifikan dan positif terhadap kinerja karyawan 2. Kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan 3. Lingkungan kerja berpengaruh signifikan dan positif terhadap kinerja karyawan
4	Rayka Dantyo Prakoso, Endang Siti Astuti dan Ika Ruhana, 2014,	Pengaruh lingkungan kerja terhadap Motivasi kerja dan kinerja karyawan (Studi pada PT. Axa Financial Indonesia Cabang Malang) “ <i>Jurnal Administrasi Bisnis (JAB) Vol. 14, No. 2, hal. 1-19</i> ”	Lingkungan kerja	1. Motivasi kerja 2. Kepuasan kerja	1. Analisis deskriptif 2. Analisis jalur	4. Lingkungan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan 5. Motivasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan Lingkungan kerja berpengaruh

						positif terhadap kinerja karyawan melalui motivasi kerja
5	Muhtar, 2016	The influence of motivation and work environment on the performanve of employee. <i>Sinergi, Vol.6, No. 2, pp 27-40</i>	1. Motivasi kerja 2. Lingkungan kerja	Kinerja karyawan	Analisis Regresi Berganda	1. Motivasi kerja secara parsial tidak memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan 2. Lingkungan pekerjaan memiliki pengaruh parsial yang signifikan terhadap kinerja karyawan 3. Motivasi kerja dan lingkungan pekerjaan secara simultan memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Makin baik lingkungan kerja makin baik pula kinerja, demikian pula motivasi makin baik pula kinerja karyawan
PENGARUH MOTIVASI KERJA TERHADAP KEPUASAN KERJA						
1	Nadya Ayub dan Shagupta Rafif, 2020	The Relationship Between Work Motivation and Job Satisfaction <i>Pakistan Business Review, Vol. 13, No. 2, pp. 332</i>	Motivasi kerja	Kepuasan kerja	Korelasi Produk Moment Pearson (Person's product Moment correlation). Dan uji beda t-test	1. Terdapat korelasi positif antara motivasi dengan kepuasan kerja karyawan 2. Terdapat perbedaan yang signifikan tingkat motivasi dan kepuasan

						kerja diantara jenis kelamin yang berbeda
2	Vurain TAbvuma, 2015	A Meta- Analysis of The Relationship Between Public Service Motivation and Job Satisfaction. <i>Public Administration Review, Vol. 75, Issue 5, pp 711-722</i>	Public Service Motivation (PSM)	Kepuasan Kerja (Job Satisfaction)	Meta Analisis	<ol style="list-style-type: none"> 1. Public Service Motivation berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja 2. Peluang pemberian pelayanan public adalah sebagai moderator dalam hubungan antara PSM dengan Kepuasan kerja
3	Marc Bonenberger, Moses Aikins, Patricia Akweongo and Kaspar Wyss, 2014	The Effect of Health Worker Motivation and Job Satisfaction toward Turn Over Intention in Ghana: A Cross-sectional Study <i>Human Resource for Health, Vol. 12, Issue 43, pp 1-12</i>	1. Worker motivation Job satisfactin	1. Performanc e 2. Job satisfaction Turn over intention	Analisis Regresi logistik	<ol style="list-style-type: none"> 1. Worker motivation berpengaruh positif dan signifikan terhadap Job satisfaction 2. Worker motivation berpengaruh positif terhadap intensi turn over 3. Worker motivation dan job satisfaction berpengaruh terhadap intensi turn over
4	Persefoni Lambrou, Nick Kontodimopoulos, Dimitris Niakas, 2010	Motivation and Job Satisfaction among Medical and Nursing Staff in a Cyprus Public General Hospital <i>Human Resource for Health, 8: 26, pp 1-9</i>	2. Tidak ada	3. -tidak ada	Uji perbandingan tingkat motivasi dan tingkat kepuasan kerja diantara beberapa karakteristik demografi	<ol style="list-style-type: none"> 1. Faktor motivator utama (sebagai motivator terpenting) ada 4 yaitu: atribut pekerjaan, renumerasi, rekan kerja dan pencapaian prestasi (Achievement). 2. Faktor

						<p>renumerasi berbeda secara signifikan diantara jender/jenis kelamin dengan sector rumah sakit</p> <p>3. Staf medis (para dokter) secara statistic memiliki perbedaan tingkat kepuasan dibandingkan dengan staff perawat</p> <p>4.</p>
PENGARUH KEPUASAN KERJA TERHADAP KINERJA						
1	Yuan Badrianto dan Muhamad Ekhsan, 2020.	Effect of Work Environment and Job satisfaction on Employee Performance in PT. Nesinak Industries <i>“Journal of Business, Management and Accounting, Vol. 2, Issue 1, hal. 85-91”</i>	<p>1. Lingkungan kerja</p> <p>2. Kepuasan kerja</p>	Kinerja karyawan	Kuantitatif (Regresi berganda, Uji t dan Uji F)	<p>1. Lingkungan kerja memiliki pengaruh signifikan yang positif baik secara parsial maupun simultan terhadap kinerja karyawan</p> <p>2. Kepuasan kerja memiliki pengaruh signifikan yang positif baik secara parsial maupun simultan terhadap kinerja karyawan</p>
2	Wilda Al Aluf, Sudarsih, Didik PudjoMusmedi, Supriyadi, 2017	Assessing The Impact of Motivation, Job Satisfaction, and Work Environment on Employee Performance in Healthcare Services	<p>1. Motivasi kerja</p> <p>2. Kepuasan kerja</p> <p>3. Lingkungan kerja</p>	Kinerja karyawan	Regresi Linier Berganda	<p>2. Motivasi mempunyai pengaruh signifikan dan positif terhadap kinerja karyawan</p> <p>3. Kepuasan kerja berpengaruh</p>

		“ <i>International Journal of Scintific IC & Technology Research</i> , Vol. 6, Issue 10, pp, ISSN 2277-8616				positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan 1. Lingkungan kerja berpengaruh signifikan dan positif terhadap kinerja karyawan
3	Szymon T. Dziuba, Manuela Ingaldi, Marina Zhuravskaya, 2020	Employee's Job Satisfaction and Their Work Performance as Elements Influencing Work Safety “ <i>Safety Management-Human and System</i> , Vol. 2, Issue 1, pp 18-25”	Job Satisfaction	1. Work Performance 2. Job Safety	Survey menggunakan Metalurgi Call Enterprise. Level kepuasan kerja karyawan dihitung menggunakan index kepuasan kerja	Karyawan yang puas akan menghasilkan kinerja yang lebih baik dan lebih cenderung memproteksi/menjaga keamanan orang lain dan dirinya sendiri
4	H. Teman Koesmono, 2014	The Influence of Organizational Culture, servant Leadersip, and Job Satisfaction toward Organizational Commitment and Job Performance through work motivation as moderating variable for lecturers in Economics and Management of Private Universities in East Surabaya “ <i>Educational Research International</i> , Vol. 3, Issu 4, pp 25-39	1. Organizational culture 2. Servant leadership Job satisfaction	1. Organizational commitment 2. Job performance 3. Motivasi kerja (sebagai variable moderasi)	SEM (Structural Equation Modelling), Amos 4.01	1. Budaya organisasi, servant leadership, dan kepuasan kerja berpengaruh signifikan terhadap komitmen organisasi dan kinerja karyawan 2. Kepuasan kerja berpengaruh terhadap komitmen organisai dan kinerja karyawan
5	Raduan C. Rose, Naresh	The Effect of organizational	Organisasi pembelajar	1. Komitmen organisasi	SPSS, AMOS	1. Organisasi pembelajar

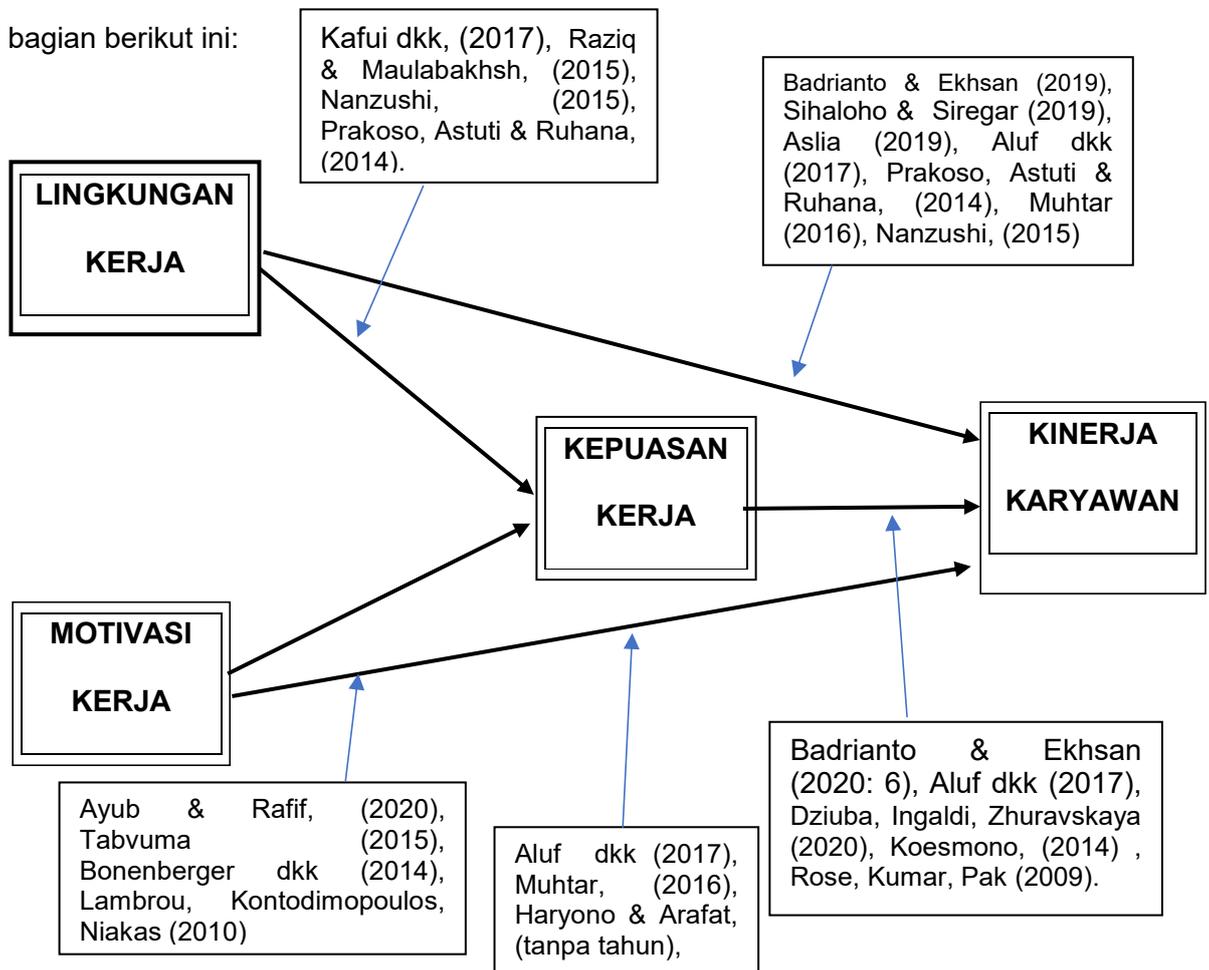
	Kumar, Ong Gua Pak, 2009	learning on organizational commitment, job satisfaction and job performance. <i>The Journal of Applied Business Research, Vol. 25 No. 6, pp 55- 66</i>		2. Kepuasan kerja 3. Kinerja karyawan	Versi 6	berpengaruh signifikan terhadap komitmen organisasi, kepuasan kerja dan kinerja karyawan 2. Komitmen organisasi berpengaruh terhadap kepuasan kerja dan kinerja karyawan 3. Kepuasan kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan Komitmen organisasi dan kepuasan kerja berperan sebagai mediator dalam hubungan antara OL terhadap kinerja karayawan perusahaan layanan publik
PENGARUH MOTIVASI KERJA TERHADAP KINERJA						
1	Wilda Al Aluf, Sudarsih, Didik PudjoMusme di, Supriyadi, 2017	Assessing The Impact of Motivation, Job Satisfaction, and Work Environment on Employee Performance in Healthcare Services “ <i>International Journal of Scintific IC & Technology Rese arch, Vol. 6, Issue10, pp, ISSN 2277-8616</i>	3. Motivasi kerja 4. Kepuasan kerja 5. Lingkungan kerja	Kinerja karyawan	Regresi Linier Berganda	4. Motivasi mempunyai pengaruh signifikan dan positif terhadap kinerja karyawan 5. Kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan 6. Lingkungan kerja berpengaruh signifikan dan positif terhadap kinerja karyawan

2	Muhtar, 2016	<p>The influence of motivation and work environment on the performnve of employee.</p> <p><i>Sinergi, Vol.6, No. 2, pp 27-40</i></p>	<p>3. Motivasi kerja 4. Lingkungan kerja</p>	Kinerja karyawan	Analisis Regresi Berganda	<p>4. Motivasi kerja secara parsial tidak memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan 5. Lingkungan pekerjaan memiliki pengaruh parsial yang signifikan terhadap kinerja karyawan 6. Motivasi kerja dan lingkungan pekerjaan secara simultan memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Makin baik lingkungan kerja makin baik pula kinerja, demikian pula motivasi makin baik makin baik pula kinerja karyawan</p>
3	Siswono Haryono and Yasir Arafat, tanpa tahun	<p>Effect of Organizational culture, and work motivation on job performance among The Privat Universities's Full Time Faculties in South Sumatera Province.</p> <p><i>Tesis Magister Manajemen Universitas Muhammadiyah Yogyakarta, p. 1-11, Diakses 15 Agustus 2022</i></p>			Uji kuantitatif: SEM lisrel 8.0	<p>1. Budaya organisasi dan motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap organizational komitmen dan Selanjutnya organizational komitmen berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan. 2. Komitmen organisasi berperan sebagai mediasi dalam pengaruh</p>

						budaya organisasi dan motivasi kerja terhadap kinerja karyawan
4	Achmad Yoga Issaniyah, 2022	Pengaruh Lingkungan kerja dan Motivasi Kerja terhadap Kinerja Karyawan Melalui Kepuasan Kerja karyawan PT. PLN UPTD Tello	1. Lingkungan kerja 2. Motivasi Kerja	Kinerja Karyawan Kepuasan kerja sebagai variable Mediasi	Analisis Jalur dengan aplikasi SmartPLS	

3.3 Kerangka Konseptual Penelitian

Berdasarkan hasil telaah literatur (kajian teori maupun hasil-hasil riset sebelumnya, maka disusun suatu kerangka hubungan kausal atau keterkaitan antar variabel dalam penelitian ini penelitian ini, sebagaimana tergambar pada bagian berikut ini:



Gambar 3.1 Kerangka Konseptual Penelitian

3.4 Hipotesis

Berdasarkan literatur review dan kerangka konseptual penelitian yang telah diajukan, maka dapat disusun hipotesis penelitian sebagai berikut:

1. Lingkungan kerja berpengaruh langsung dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan PT. PLN UPTD Tello, dengan hipotesis statistik:
H0: $p = 0$ ---Lingkungan Kerja tidak berpengaruh langsung terhadap kepuasan kerja karyawan PT. PLN UPTD Tello
H1: $p \neq 0$ --- Lingkungan Kerja berpengaruh langsung terhadap kepuasan karyawan PT. PLN UPTD Tello
2. Lingkungan kerja berpengaruh langsung dan signifikan terhadap Kinerja karyawan PT. PLN UPTD Tello, dengan hipotesis statistik:
H0: $p = 0$ ---Lingkungan Kerja tidak berpengaruh langsung terhadap kinerja karyawan PT. PLN UPTD Tello
H1: $p \neq 0$ --- Lingkungan Kerja berpengaruh langsung terhadap kinerja karyawan PT. PLN UPTD Tello
3. Motivasi kerja berpengaruh langsung dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan PT. PLN UPTD Tello, dengan hipotesis statistik:
H0: $p = 0$ ---Motivasi Kerja tidak berpengaruh langsung terhadap kepuasan kerja karyawan PT. PLN UPTD Tello
H1: $p \neq 0$ --- Motivasi Kerja berpengaruh langsung terhadap kepuasan kerja karyawan PT. PLN UPTD Tello

4. Motivasi kerja berpengaruh langsung dan signifikan terhadap kinerja karyawan PT. PLN UPTD Tello, dengan hipotesis statistik:
H0: $p = 0$ ---Motivasi Kerja tidak berpengaruh langsung terhadap kinerja karyawan PT. PLN UPTD Tello
H1: $p \neq 0$ --- Motivasi Kerja berpengaruh langsung terhadap kinerja karyawan PT. PLN UPTD Tello
5. Kepuasan kerja berpengaruh langsung dan signifikan terhadap kinerja karyawan karyawan PT. PLN UPTD Tello, dengan hipotesis statistik:
H0: $p = 0$ ---Kepuasan Kerja tidak berpengaruh langsung terhadap kinerja karyawan PT. PLN UPTD Tello
H1: $p \neq 0$ --- Kepuasan Kerja berpengaruh langsung terhadap kinerja karyawan PT. PLN UPTD Tello
6. Lingkungan kerja berpengaruh tidak langsung ke kinerja melalui kepuasan kerja karyawan PT. PLN UPTD Tello, dengan hipotesis statistik:
H0: $p = 0$ ---Lingkungan Kerja tidak berpengaruh langsung terhadap kinerja melalui kepuasan kerja karyawan PT. PLN UPTD Tello
H1: $p \neq 0$ --- Lingkungan Kerja berpengaruh langsung terhadap kinerja melalui kepuasan kerja karyawan PT. PLN UPTD Tello
7. Motivasi kerja berpengaruh tidak langsung ke kinerja karyawan melalui kepuasan kerja karyawan PT. PLN UPTD Tello, dengan hipotesis statistik:
H0: $p = 0$ ---Motivasi Kerja tidak memiliki pengaruh tidak langsung yang signifikan terhadap kinerja melalui kepuasan kerja karyawan PT. PLN UPTD Tello

H1: $p \neq 0$ --- Motivasi Kerja berpengaruh tidak langsung yang signifikan terhadap kinerja melalui kepuasan kerja karyawan PT. PLN UPTD Tello

BAB IV

METODE PENELITIAN

4.1 Rancangan Penelitian

Penelitian ini termasuk penelitian survey yaitu suatu penelitian yang datanya dikumpulkan dari sejumlah sampel atas populasi menggunakan kuessioner sebagai alat bantu pengumpulan data. Penelitian ini dapat pula digolongkan sebagai penelitian deskriptif kuantitatif karena data-data penelitian yang dikumpulkan akan diolah secara kuantitatif kemudian hasilnya akan dideskripsikan untuk menggambarkan fakta-fakta empiris terkait dengan variabel penelitian, keterkaitan antar variabel serta deskripsi lainnya yang relevan. Penelitian ini juga merupakan penelitian kuantitatif karena dimaksudkan untuk menguji hipotesisi tentang pengaruh lingkungan kerja terhadap kepuasan kerja, motivasi dan kinerja karyawan menggunakan regresi dan Analisis jalur. Data-data yang terkumpul melalui kuessioner akan terlebih dahulu di skoring menggunakan Skala Ordinal. Selanjutnya data-data tentang masing-masing variable akan dianalisis menggunakan Regresi Berganda, sehingga penggunaan statistik sebagai alat pengujian hipotesis juga merupakan cerminan penelitian ini sebagai penelitian kuantitatif.

4.2 Lokasi dan Waktu Penelitian

Penelitian ini akan dilaksanakan Pada PT. PLN UIKL Sulawesi dengan rencana waktu penelitian akan berlangsung pada bulan Desember 2022 - Februari 2023, sehingga total waktu yang diperlukan untuk penelitian adalah kurang lebih Dua bulan lamanya.

4.3 Populasi dan Sampel

4.3.1 Populasi

Populasi adalah keseluruhan elemen yang terdapat dalam sebuah obyek yang akan dipelajari. Sugiyono (2015) menyebutkan populasi sebagai sasaran ilmiah untuk mendapatkan data dengan tujuan dan kegunaan tertentu tentang sesuatu hal tertentu. Dengan demikian, Penelitian ini akan difokuskan pada PT PLN UPDK Tello, sebagai salah satu unit PELAKSANA PENGENDALIAN PEMBANGKITAN (UPDK) yang berlokasi di Kota Makassar. Adapun pertimbangan dipilihnya UPDK Tello adalah karena Unit ini merupakan unit yang mengelola pembangkit listrik dan pembangkit listrik tentunya memiliki tingkat kebisingan yang lebih tinggi di banding kantor PT. PLN yang memberikan pelayanan saja, dimana lingkungan kerjanya akan lebih baik dari pada lingkungan kerja yang ada pada unit pembangkitan. Selain itu, UPDK Tello memiliki data kinerja LEVEL KEDEWASAAN (*MATURITY LEVEL*) dalam pengelolaan K3 dan Lingkungan yang masih rendah dibanding maturity level pada Unit Pembangkit lainnya seperti UPDK Bakaru dan UPDK Punagaya, sebagaimana telah diuraikan pada bagian latar belakang penelitian ini.

Populasi penelitian ini adalah sebanyak 95 orang pegawai organik (pegawai tetap) dan pegawai tidak tetap (outsourcing) sebanyak 120 orang. Karena populasi target penelitian ini adalah pegawai tetap maka total populasi yang akan digunakan sebagai sumber penarikan sampel adalah 95 orang.

4.3.2 Sampel

Karena jumlah populasi karyawan tetap PT. PLN UPDK Tello ada sebanyak 95 orang, maka sampel yang akan digunakan dalam penelitian ini

ditentukan menggunakan rumus Slovin dengan rumus (Umar, 2014: 78) sebagai berikut :

$$N = \frac{N}{1 + (N \times e^2)}$$

Di mana:

n = Ukuran sampel

N = Populasi

e = Persentasi ketidaktelitian karena kesalahan pengambilan sampel yang ditetapkan sebesar 5%

1 = Angka konstan

Berdasarkan rumus tersebut maka jumlah sampel yang dibutuhkan adalah:

$$N = \frac{N}{1 + (N \times e^2)}$$

$$N = \frac{95}{1 + (95 \times (0,05)^2)}$$

$$N = \frac{95}{1,2375}$$

N = 76 orang

Teknik pemilihan sampel dilakukan secara Acak sederhana (Simple Random Sampling) kepada 76 orang karyawan PLN yang ada pada UPDK Tello untuk dibagikan atau dikirimkan kuessioner, akan tetapi jumlah kuessioner yang kembali secara lengkap dan tepat waktu hanya sebanyak 70 orang, sehingga responden akhir dari penelitian ini adalah 70 orang. Dengan demikian *response rate* kuessioner penelitian ini adalah sebesar 92%, suatu angka yang cukup besar bila dibanding *response rate* kebanyakan penelitian lainnya yang hanya mendapatkan kisaran *response rate* sebesar 35%-65%. Selain itu, Jumlah sampel sebanyak 70 orang ini juga telah memenuhi syarat untuk pengolahan data dalam rangka pengujian hipotesis menggunakan SEM- PLS (*Partial Least Square*) yang mensyaratkan jumlah sampel yang relative kecil yaitu antara 30-100 responden (Ghozali, 2006). Harahap (tanpa tahun) juga ikut mendukung dengan menyatakan bahwa salah satu kelebihan penggunaan SEM-PLS adalah karena membutuhkan jumlah sampel yang relative kecil.dibandingkan dengan SEM-Lisrel maupun SEM-AMOS.

4.4 Jenis dan Sumber Data

4.4.1 Jenis Data

Data-data penelitian ini dapat bersifat kualitatif (bukan angka) maupun kuantitatif (berupa angka atau data-data yang diangkakan/skoring). Data kualitatif adalah data-data yang diperoleh dari hasil wawancara terkait dengan variabel penelitian dan data karakteristik responden, sedangkan data kuantitatif adalah data-data hasil skoring jawaban responden terhadap dimensi/indikator dari setiap variabel penelitian menggunakan Skala Ordinal.

4.4.2 Sumber Data

Sumber data dari penelitian ini ada dua, yaitu:

- (1) Sumber data primer, yaitu data-data yang diperoleh dari responden baik melalui kuessioner maupun hasil wawancara dengan pimpinan atau karyawan PT. PLN UPDK Tello
- (2) Sumber data sekunder, adalah data-data yang diperoleh dari hasil kajian pustaka berupa hasil riset sebelumnya dan berbagai informasi lain terkait dengan penelitian.

4.5 Metode Pengumpulan Data

Untuk mendapatkan data-data atau informasi yang diperlukan dalam penelitian ini, digunakan dua cara atau metode, yaitu:

1. Kuesioner

Kuesioner merupakan alat pengumpulan data berupa daftar pertanyaan yang berisi seluruh pertanyaan yang relevan dengan variabel penelitian untuk diajukan kepada responden baik pertanyaan yang dilengkapi beberapa alternatif jawaban yang sudah disediakan sebelumnya (*close ended questionaire*) maupun pertanyaan terbuka yang dapat diisi oleh responden sesuai dengan jawaban yang dianggap tepat (*open ended questionnaire*).

2. Wawancara

Untuk melengkapi data yang diperoleh dari kuessioner, akan digunakan pula wawancara sebagai metode pengumpulan data kepada beberapa orang responden yang dapat memberi informasi yang lebih lengkap terkait dengan lingkungan kerja yang dia rasakan dan bagaimana hal itu mempengaruhi kepuasan kerja, motivasi dan kinerjanya. Wawancara merupakan teknik pengumpulan data yang dilakukan dengan cara interaksi secara langsung antara peneliti sebagai pewawancara dan responden (Karyawan) sebagai pihak yang diwawancarai. Tidak ada daftar pertanyaan khusus yang akan digunakan sebagai pedoman wawancara melainkan hanya melihat pada pertanyaan-pertanyaan tertentu yang ada dalam kuessioner yang membutuhkan pendalaman jawaban dan hasilnya akan dipergunakan untuk melengkapi pembahasan hasil penelitian ini.

4.6 Variabel Penelitian dan Definisi Operasional

Ada Empat variabel yang menjadi perhatian dalam penelitian ini yaitu: (1) lingkungan kerja, (2) Kepuasan Karyawan (3) Motivasi dan (4) Kinerja karyawan.

4.6.1 Variabel Penelitian

1. Variabel independen (*independent variable*), biasa pula disebut sebagai variabel bebas yaitu variabel yang nilainya tidak ditentukan oleh variabel lain, sebaliknya variabel independen inilah yang menentukan atau mempengaruhi nilai dari variabel lainnya (*dependent variable*). Variabel independen dalam penelitian ini adalah Lingkungan kerja (disimbolkan sebagai variabel X).
2. Variabel *Intervening*
Variabel *intervening* adalah variabel penengah atau variabel antara, suatu variabel yang mengantarai hubungan kausal antara variabel independen dengan variabel dependen sehingga dengan kehadiran variabel antara ini maka pengaruh variabel independen terhadap variabel dependen menjadi tidak langsung. Pada penelitian ini, kepuasan kerja dan motivasi adalah menjadi *variable intervening* antara lingkungan kerja dengan kinerja karyawan. Variabel ini (kepuasan kerja dan motivasi kerja disimbolkan dengan Z).
3. Variabel dependen yaitu variabel tergantung atau variabel tidak bebas karena nilainya ditentukan oleh nilai variabel independen atau variabel antara. Pada penelitian ini, yang menjadi variable dependen adalah kinerja karyawan.

4.6.2 Definisi Operasional

Untuk memudahkan penjelasan tentang definisi operasional variable, dimensi dan indicator yang akan digunakan maka dibuat dalam bentuk Tabel sebagaimana tampil di bawah ini.

Tabel 4.1 Definisi Operasional

No	Variabel	Defenisi operasional	Dimensi	Indikator	Skala Pengukuran
1	Lingkungan kerja	Semua keadaan yang ada disekitar tempat	1. Lingkungan fisik	1.Pencahayaan 2. Suhu Udara	Ordinal

		dimana karyawan melakukan pekerjaannya sehari-hari	(Gagne & Deci & Deci, 2014: 144; Badrianto & Ekshan, (2022: 87)	3. Penataan kantor 4. Perabot 5. Peralatan 6. kebisingan 7. Ruang gerak 8. Tempat kerja yang aman	Pilihan jawaban: SS=5 S=4 CS=3 TS=2 STS=1
			2. Lingkungan Psikologis (Gagne & Deci & Deci, 2014: 144; Badrianto & Ekshan, (2022: 87)	1. Otonomi 2. Kompetensi 3. Relasi	Ordinal Pilihan jawaban: SS=5 S=4 CS=3 TS=2 STS =1
2	Kepuasan kerja	Hasil evaluasi karyawan terhadap atribut-atribut pekerjaannya mampu memenuhi apa yang diharapkannya.	1. Desain pekerjaan 2. Peluang promosi 3. Hubungan kerja 4. Bayaran. (Robbins & Judge, 2013: 80); Dziuba, Ingaldi & Zhuravskaya (2020: 18)	1. Otonomi 2. variasi tugas, 3. makna tugas, 4. identitas tugas, 5. umpan balik) 6. Hubungan kerja dengan atasan 7. Hubungan kerja diantara sesama karyawan 8. Gaji yang diterima 9. Tunjangan kinerja yang diterima	Ordinal Pilihan jawaban: SS=5 S=4 CS=3 TS=2 STS=1
3	Motivasi Kerja (Z2)	kegigihan usaha untuk	1) Kebutuahn fisik	1) Kebutuhan fisik :	Ordinal

		<p>mewujudkan suatu tujuan..</p> <p>Intensitas Kebutuhan menggunakan Teori Motivasi Kebutuhan dari Abraham Maslow</p> <p>Teori Kebutuhan Maslow; menyatakan bahwa ada Lima jenis kebutuhan utama yang menjadi pendorong perilaku atau pengambilan keputusan seseorang yaitu: 4.7</p>	<p>2) Kebutuhan Rasa aman</p> <p>3) Kebutuhan Sosial</p> <p>4) Kebutuhan penghargaan</p> <p>5) Kebutuhan aktualisasi diri</p> <p>(Robbins & Judge, 2013: 263)</p>	<p>sandang, pangan, papan.</p> <p>2) Kebutuhan akan rasa aman</p> <p>3) Kebutuhan Sosial</p> <p>4) kebutuhan penghargaan</p> <p>5) Kebutuhan aktualisasi diri.</p>	<p>Pilihan jawaban:</p> <p>SS=5</p> <p>S=4</p> <p>CS=3</p> <p>TS=2</p> <p>STS=1</p>
4	Kinerja karyawan	<p>Hasil-hasil kumulatif atas seluruh tindakan atau kegiatan yang dilakukan oleh karyawan dengan memanfaatkan skill, kemampuan dan pengetahuan untuk situasi tertentu atau tugas selama rentang waktu tertentu</p>	<p>1. Pengetahuan</p> <p>2. Pengalaman</p> <p>3. Keterampilan</p> <p>4. Perilaku kerja</p> <p>5. Efisiensi</p> <p>6. Efektifitas</p> <p>(Sudarmanto, 2009:12)</p>	<p>1. M emiliki pengetahuan yang baik untuk penyelesaian pekerjaan/tupoksi secara efektif</p> <p>2. M emiliki pengalaman yang memungkinkan penyelesaian pekerjaan/tupoksi secara efisien</p> <p>3. M emiliki keterampilan</p>	<p>Ordinal</p> <p>Pilihan jawaban:</p> <p>SS=5</p> <p>S=4</p> <p>CS=3</p> <p>TS= 2</p> <p>STS=1</p>

				dalam bekerja sehingga mampu menyelesaikan pekerjaan sesuai standard kualitas yang ditetapkan	
				4. mampu memenuhi harapan atasan	M
				5. sungguh-sungguh dalam bekerja.	S
				6. ketepatan waktu dalam menyelesaikan tugas	K
				7. tingkat efisiensi yang dicapai	T
				8. produktivitas yang dicapai	E

Setiap jawaban responden terhadap variabel yang diteliti dan indikator-indikatornya, diukur dengan memberikan skor pada masing – masing jawaban sebagai berikut:

- Sangat Setuju/Sangat Puas diberi skala 5
- Setuju/Puas diberi skala 4
- Cukup setuju/ Cukup Puas diberi skala 3
- Tidak setuju/ Tidak Puas diberi skala 2
- Tidak Setuju/Tidak Puas diberi skala 1.

4.7. Teknik Analisis Data

Hasil dari penelitian ini akan diuji menggunakan:

1. Analisis Deskriptif

Analisis deskriptif digunakan untuk menggambarkan profil data sampel, yang salah satu ukurannya adalah dengan menggunakan angka-angka rata-rata (mean) (Ghozali, 2018: 19). Mean (rata-rata) adalah nilai rata-rata dari data-data yang ada, disimbolkan dengan \bar{X} . Mean dihitung dengan membagi total nilai data ($\sum fx$) dibagi dengan jumlah data (n) (Gunawan, 2015: 11).

Dalam penelitian ini, analisis deskriptif digunakan untuk menggambarkan atau menjelaskan data tentang karakteristik responden dan karakteristik variable penelitian.

2. Analisis Jalur (*Path Analysis*)

Analisis jalur digunakan untuk menguji hipotesis-hipotesis di bawah ini, baik pengaruh langsung maupun tidak langsung antar variable, akan digunakan aplikasi SEM- PLS (Partial Least Square) dengan pertimbangan bahwa metode ini dapat diterapkan pada penelitian dengan jumlah sampel antara 30-100 responden (Ghozali, 2006). Selain itu, Smart PLS ini merupakan alat analisis SEM yang memiliki kelebihan yaitu membutuhkan jumlah sampel yang relative kecil yaitu antara 30-100 (Harahap, tanpa tahun: 11)

Adapun Hipotesis yang akan diuji adalah sebagai berikut:

- a. Hipotesis 1

- 1) Jika $t_{hitung} > t_{tabel}$ dan nilai signifikansi $< 0,05$ maka hipotesis terima, artinya variabel lingkungan kerja (x) berpengaruh terhadap variable kinerja karyawan (z).
- 2) Jika $t_{hitung} < t_{tabel}$ dan nilai signifikansi $> 0,05$ maka hipotesis ditolak, artinya variabel lingkungan kerja (x) tidak berpengaruh terhadap variabel kinerja karyawan (z).

b. Hipotesis 2

- 1) Jika $t_{hitung} > t_{tabel}$ dan nilai signifikansi $< 0,05$ maka hipotesis diterima, artinya variabel lingkungan kerja (x) berpengaruh terhadap variabel kepuasan kerja (y).
- 2) Jika $t_{hitung} < t_{tabel}$ dan nilai signifikansi $> 0,05$ maka hipotesis ditolak, artinya variabel lingkungan kerja (x) tidak berpengaruh terhadap variabel kepuasan kerja (y).

c. Hipotesis 3

- 1) Jika $t_{hitung} > t_{tabel}$ dan nilai signifikansi $< 0,05$ maka hipotesis diterima, artinya variabel lingkungan kerja (z) berpengaruh terhadap variabel motivasi kerja (y).
- 2) Jika $t_{hitung} < t_{tabel}$ dan nilai signifikansi $> 0,05$ maka hipotesis ditolak, artinya variabel lingkungan kerja (z) tidak berpengaruh terhadap variabel motivasi (y).

d. Hipotesis 4

- 1) Jika $t_{hitung} > t_{tabel}$ dan nilai signifikansi $< 0,05$ maka hipotesis diterima, artinya variabel kepuasan kerja (z) berpengaruh terhadap variabel motivasi karyawan (y).
- 2) Jika $t_{hitung} < t_{tabel}$ dan nilai signifikansi $> 0,05$ maka hipotesis ditolak, artinya variabel kepuasan kerja (z) tidak berpengaruh terhadap variabel motivasi karyawan (y).

e. Hipotesis 5

- 1) Jika $t_{hitung} > t_{tabel}$ dan nilai signifikansi $< 0,05$ maka hipotesis diterima, artinya variabel kepuasan kerja (z) berpengaruh terhadap variabel kinerja karyawan (y).
- 2) Jika $t_{hitung} < t_{tabel}$ dan nilai signifikansi $> 0,05$ maka hipotesis ditolak, artinya variabel kepuasan kerja (z) tidak berpengaruh terhadap variabel kinerja karyawan (y).

4.8. Uji Validitas dan Reliabilitas

a) Uji Validitas

Penelitian ini adalah penelitian survey yang menggunakan instrument penelitian berupa kuessioner. Untuk menguji keabsahan suatu alat ukur maka terlebih dahulu harus memenuhi syarat validitas dan reliabilitas. Ukuran yang digunakan untuk uji validitas menggunakan software Smart-PLS 4 adalah:

1) Validitas Konvergent (*Convergent Validity*)

Validitas konvergent berhubungan dengan prinsip bahwa pengukur-pengukur dari suatu konstruk seharusnya berkorelasi tinggi (Ghozali, 2021). Penelitian ini menggunakan indikator refleksif, maka validitas convergent dalam software SmartPLS 4.0 dapat dilihat dari nilai loading factor untuk tiap indikator konstruk. *Rule of thumb* yang biasanya digunakan menurut (Ghozali, 2021) adalah sebagai berikut:

- a) *Loading Factor* Nilai loading factor antara 0.60 – 0.70 dapat dikatakan sudah cukup memenuhi validitas konvergent
- b) *Average Variance Extracted (AVE)* > 0.50

2) Validitas *Discriminant (Discriminant Validity)*

Validitas *discriminant* berhubungan dengan prinsip bahwa pengukur-pengukur konstruk yang berbeda seharusnya tidak berkorelasi tinggi. Validitas *discriminant* dengan indikator refleksif dilihat dari cross loading untuk setiap variabel harus >0.70 (Ghozali, 2021).

b) Uji Reliabilitas

Uji reliabilitas digunakan untuk mengetahui konsistensi alat ukur, apakah alat pengukur yang digunakan dapat diandalkan dan tetap konsisten jika pengukuran tersebut diulang (Dewi, 2018). Uji reliabilitas dilakukan untuk membuktikan akurasi, konsistensi dan ketepatan instrumen dalam mengukur konstruk (Ghozali, 2021). Mengukur reliabilitas dalam PLS-SEM menggunakan software SmartPLS 4.0 dapat dilakukan dengan melihat:

1) Composite Reliability

Composite reliability digunakan untuk mengukur internal consistency.

Nilai CR 0.60 – 0.70 masih dapat diterima untuk exploratory research (Ghozali, 2021).

2) Cronbach's Alfa

Cronbach's Alfa digunakan untuk diagnosis konsistensi dari seluruh skala dengan melihat koefisien reliabilitas. Nilai *Cronbach's Alfa* >0.60 masih dapat diterima untuk *exploratory research*.

BAB V

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

5.1 Gambaran Umum

Pada tahun 1914 untuk pertama kalinya Kota Makassar mengenal dan memanfaatkan energi dan memanfaatkan energi yang bertenaga uap (mesin uap) yang berlokasi di pelabuhan makassar. Dengan meningkatnya kebutuhan akan listrik maka dalam hal ini PLN merencanakan membangun PLTU sebanyak 2 unit dengan daya terpasang 12,5 MW. Pada tahun 1962-1963 pemerintah mengadakan studi kelayakan oleh Departemen PUTL dan Energoinvest Yugo. Pada tahun 1966 dimulai pembangunan PLTU yang berlokasi di Tello.

PLTU Tello mulai beroperasi dan diresmikan oleh Bapak Presiden RI. Soeharto pada tahun 1973. Pada tahun 1976, tepatnya bulan Juni dibentuk unit – unit Sektor Tello. Dengan nama PLN Wilayah VIII dengan unit asuhan PLTD Bontoala dan Gardu Induk Transmisi. Pada tahun yang sama PLN Wilayah VIII Sektor Tello mendapat tambahan 1 unit PLTG yaitu Westing House Canada (Westcan) dengan daya terpasang 14,66 MW.

Dengan terus berkembangnya pembangunan di kota Makassar, serta sejalan dengan pertumbuhan ekonomi yang meningkat, PLN mendapat tambahan beberapa pembangkit yaitu :

- 1) Tahun 1982 dibangun 2 unit PLTG Aisthorn dengan daya terpasang 21,35 MW.
- 2) Tahun 1984 dibangun 2 unit PLTD Mitsubishi dengan daya terpasang 2 x 12,6 MW.
- 3) Tahun 1989 dibangun 2 unit PLTD SWD dengan daya terpasang 2 x 12,4 MW.

- 4) Tahun 1997 dibangun 2 unit PLTG GE dengan daya terpasang 2 x 33,4 MW.

Pada Februari 1999, PLN Sektor Tello mendapat tambahan unit asuhan PLTD Bulukumba. Juni 2003 PT PLN Sektor Tello berubah nama menjadi PT PLN (Persero) Unit Bisnis Sulselrabar Unit Pembangkitan I dimana unit PLTD Bulukumba diserahkan pengelolaannya ke unit pembangkitan II, tetapi mendapat tambahan unit asuhan yaitu PLTD Kendari dan PLTD Bau Bau. Tahun 2004 PT PLN Unit Pembangkitan I berubah nama menjadi PT PLN (Persero) Wil. Sulsel dan Sultra Sektor Tello.

Pada Bulan Maret 2007. Unit PLTD Kendari dan Unit PLTD Bau Bau memisahkan diri dan menjadi Sektor Kendari. Perubahan dilakukan kembali pada bulan November 2010, Unit PLTD Selayar yang semula merupakan unit dari PLN Sektor Bakarung bergabung menjadi unit dari PLN Sektor Tello. Tahun 2020, berdasarkan SK Direksi No.570.K/DIR/2020 tanggal 30 November 2012. Sektor Pembangkitan Tello berubah menjadi Unit Pelaksana Pengendalian Pembangkitan (UPDK) Tello dibawah naungan PLN UIKL Sulawesi.

5.1.1 Transformasi PLN

PLN menetapkan visi sebagai perusahaan listrik terkemuka se-Asia Tenggara dan menjadi nomor satu pilihan pelanggan untuk solusi energi. PLN melakukan perubahan besar dalam tata kelola dan cara kerja perusahaan melalui Program Transformasi untuk mencapai visi sekaligus beradaptasi dengan tantangan perubahan zaman. Transformasi PLN memiliki empat Aspirasi yang menjadi arah perubahan PLN, yaitu Green, Lean, Innovative, dan Customer Focused. Melalui Aspirasi Green, PLN terus meningkatkan penggunaan energi

baru terbarukan untuk menghasilkan listrik. Dengan Aspirasi *Lean*, PLN memastikan pengadaan listrik yang handal dan efisien. Dengan *Innovative*, PLN akan memperluas sumber pendapatan baru. Kemudian, *Customer Focused* akan menjadikan PLN sebagai pilihan nomor satu pelanggan dalam solusi energi dan mencapai 100 persen elektrifikasi.

PLN melalui Transformasi mencapai perbaikan yang berkelanjutan, baik secara operasional maupun finansial di tahun 2024. Misi ini dikawal dengan mencurahkan segenap daya upaya dan potensi yang dimiliki oleh PLN, dengan penerapan Program Terobosan, merupakan pembenahan dan pembaruan, dalam penataan dan pengembangan PLN. Laba bersih PLN telah meningkat 39,3% dari Rp 4,27 triliun pada tahun 2019 menjadi Rp 5,95 triliun pada tahun 2020. Kantor Akuntan PwC Indonesia yang mengaudit Laporan Keuangan PLN tahun 2020 mengatakan bahwa Transformasi PLN memperkuat daya tahan perusahaan, bahkan membukukan peningkatan laba bersih dengan efisiensi cara kerja.

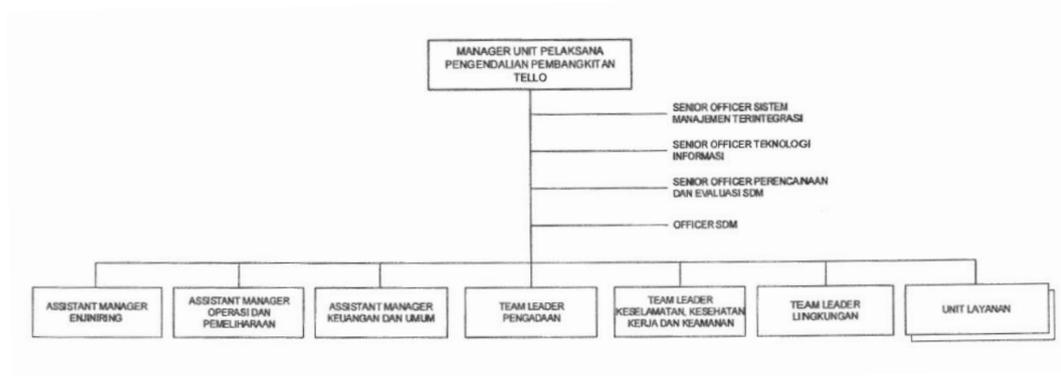
Jumlah pembangkit terdigitalisasi terus bertambah. Digitalisasi di pembangkit lain tinggal melanjutkan sesuai timeline yang sudah ditetapkan. Digitalisasi pembangkit PLN dilakukan di seluruh lini mulai dari pemantauan, pengendalian, dan optimalisasi pembangkit. Percepatan PLN dalam mendigitalkan tata kelola pembangkitnya di tengah pandemi ini bertujuan meningkatkan keandalan, efisiensi, dan daya saing pembangkit PLN melalui penggunaan platform digital. Terimplementasinya Program Terobosan Digital Power Plant ini meningkatkan faktor kesiapan (EAF) sekaligus menurunkan tingkat pemadaman (EFOR). Selain itu, akan ada efisiensi generator dan konsumsi bahan bakarnya (NPHR). Di samping mengefisienkan beban

operasional perusahaan, peningkatan keandalan akan berpengaruh pada peningkatan kualitas layanan kelistrikan kepada para pelanggan PLN.

5.1.2 Struktur Organisasi Perusahaan

Dalam mencapai tujuan perusahaan, salah satu faktor penentu yang harus diperhatikan adalah organisasi yang memiliki struktur baik dan jelas. Menurut Robbins dan Judge (2017:531) struktur organisasi merupakan penentuan bagaimana pekerjaan dibagi dan dikelompokkan secara formal. Pada dasarnya struktur organisasi memberikan gambaran atau visualisasi hubungan antara wewenang, tanggung jawab dan tugas yang terdapat pada setiap bagian dalam perusahaan.

PT PLN (Persero) menyelenggarakan usaha penyediaan tenaga listrik bagi kepentingan umum dalam jumlah dan mutu yang memadai serta memupuk keuntungan dan melaksanakan penugasan Pemerintah di bidang ketenagalistrikan dalam rangka menunjang pembangunan dengan menerapkan prinsip-prinsip Perseroan Terbatas. PT PLN (Persero) Unit Pelaksana Pengendalian Pembangkitan (UPDK) berkomitmen menjaga keandalan pasokan listrik tetap terjaga. Berikut ini struktur organisasi PT PLN Sektor Pembangkitan Tello Makassar.



Gambar 5.1 Pembidangan dan Unit Kerja

Uraian Tugas Pokok PT PLN (Persero) UPDK Tello:

1. Manajer UPDK

- a) Mengusulkan rencana kerja dan anggaran perusahaan (LKAO dan LKAI) tahunan PLN UPDK, sebagai pedoman pelaksanaan program kinerja perusahaan.
- b) Memutuskan dan mengendalikan pelaksanaan kebijakan strategis dalam rangka pencapaian sasaran program kerja dan target kinerja Sektor.
- c) Membina dan mengendalikan tata kelola operasi dan pemeliharaan pembangkit, *Operational Performance Improvement (OPI)*, pengadaan dan pemakaian material (spare parts, bahan bakar, pelumas, bahan kimia, material konsumabel) dan jasa pekerjaan, *cashflow emolumen* pegawai, pemberdayaan SDM dan penegakan peraturan disiplin pegawai.
- d) Memotivasi pelaksanaan pengawasan melekat dalam implementasi bisnis proses dibagian operasi, pemeliharaan, enjinering dan administrasi dan pusat-pusat pembangkit.
- e) Membina pengawasan dan penyempurnaan penerapan sistem kualitas proses bisnis, sistem keselamatan dan kesehatan kerja serta lingkungan

secara berkesinambungan untuk memastikan terciptanya iklim dan kualitas kerja yang kondusif.

- f) Menyampaikan laporan realisasi kinerja untuk mempertanggung jawabkan pencapaian realisasi target kinerja dan upaya perbaikan.
- g) Meningkatkan efisiensi dan keandalan serta mendorong terlaksananya inovasi secara berkesinambungan.
- h) Membina bawahan yang menjadi kewenangannya.
- i) Melaksanakan tugas kedinasan lainnya dari atasan sesuai dengan kewenangan dan ruang lingkupnya.

2. Asisten Manajer *Enjiniring*

- a) Mengkoordinasikan, menganalisa dan mengevaluasi pelaksanaan kegiatan SERP (*System Equipment Reliability Prioritization*) dan FMEA (*Failure Mode And Effect Analysis*) peralatan pembangkit.
- b) Mengkoordinasikan, menganalisa dan mengevaluasi RCFA (*Root Cause Failure Analysis*) pembangkit.
- c) Mengkoordinasikan, menganalisa dan mengevaluasi kegiatan dan rekomendasi PdM (Pemeliharaan prediktif) peralatan pembangkit.
- d) Melaksanakan *assessment* kesehatan peralatan pembangkitan dan membuat rekomendasi pemulihan penyehatan pembangkit.
- e) Mengkoordinasikan, merencanakan dan mengevaluasi kegiatan teknologi informasi, meliputi pemeliharaan data informasi, pemeliharaan infrastruktur, keamanan informasi, dan pelayanan kebutuhan user.
- f) Mengkoordinasikan penyusunan PRK bagian *Enjiniring*.
- g) Mengkoordinasikan kegiatan OPI dan ISO

3. Asistant Manajer Operasi dan Pemeliharaan

- a) Mengkoordinasi dan mengendalikan kegiatan operasi dan pemeliharaan.
- b) Mengkoordinasikan dan mengendalikan biaya operasi dan pemeliharaan dan pengadaan bahan (*spare part* dan bahan bakar) secara efektif dan efisien sesuai anggaran yang ditetapkan.
- c) Mengawasi pekerjaan Operasi dan pemeliharaan unit dan mengevaluasi hasil kerja operasi dan pemeliharaan pembangkit.
- d) Mengawasi Manajemen Outage.
- e) Melakukan pengembangan, pembinaan serta penilaian bawahan di bidangnya untuk meningkatkan kompetensi kinerja dan motivasi kerja.
- f) Mengelola pemeliharaan preventive, korektif, re-engineering & OH, termasuk ketersediaan tools.
- g) Membina bawahan yang menjadi kewenangannya
- h) Melaksanakan tugas kedinasan lainnya dari atasan sesuai dengan kewenangan dengan ruang lingkupnya.
- i) Membuat Berita Acara Transaksi Energi

4. Team Leader K3, Kam, dan Lingkungan

- a) Memastikan terlaksananya pelaksanaan keselamatan ketenagalistrikan dan pengelolaan lingkungan.
- b) Menyusun laporan realisasi pencapaian target K2 dan lingkungan hidup.
- c) Memantau kondisi lingkungan kerja dengan melibatkan pihak independent dalam bentuk Laporan UKL dan UPL.
- d) Menyokong dan menggerakkan penerapan ISO Sistem Manajemen Kesehatan dan Keselamatan Kerja (SMK3)

- e) Menyokong dan menggerakkan penerapan ISO Sistem Manajemen Lingkungan (ISO 14001).

5. Assisten Manager Keuangan dan Umum

- a) Melakukan perencanaan terhadap kegiatan kesekretariatan dan rumahtangga kantor, pemeliharaan kendaraan dinas, serta pengadaan fasilitas kantor.
- b) Mengkoordinasi dan mengawasi kegiatan pemeliharaan fasilitas kantor yang menyangkut sarana dan prasarana, serta mengambil langkah-langkah yang dianggap perlu guna menjaga tersedianya fasilitas yang mampu mendukung terlaksananya kegiatan kantor, baik itu perbiakan terhadap fasilitas yang ada maupun pengadaan fasilitas baru untuk mengganti sarana dan prasarana yang telah rusak.
- c) Mengelola kehumasan untuk membangun komunikasi yang efektif dengan pihak-pihak terkait.
- d) Memeriksa daftar penyusunan gaji & emolument serta pajak
- e) Pemutakhiran data SIPEG, mengawasi dan menegakkan disiplin pegawai, memonitor pelaksanaan diklat
- f) Memonitor penyusunan usulan pembinaan kompetensi & karir, rotasi mutasi, penilaian pegawai dan struktur organisasi serta job discription agar dapat dilaksanakan sesuai dengan ketentuan perusahaan
- g) Mengatur pelaksanaan pembuatan Surat Keputusan (SK)
- h) Melakukan pengembangan, pembinaan serta penilaian bawahan dibidang kepegawaian dan Diklat untuk peningkatan kerja

- i) Melakukan perencanaan terhadap kegiatan K3 & Keamanan dan mengusulkan anggaran pembiayaan kegiatan K3 dan keamanan untuk menciptakan keselamatan, keamanan dan ketertiban dalam bekerja
- j) Mengawasi kegiatan K3 sehingga adanya keselamatan dalam bekerja dan tidak terjadinya gangguan keamanan di wilayah kerja PLN
- k) Melaporkan hasil kerja per waktu tertentu berkaitan dengan pelaksanaan tugas Sekretariat & Umum, Administrasi SDM, K3 & Keamanan yang disampaikan langsung kepada Asisten Manajer SDM, Keuangan & Administrasi.

6. Team Leader Pengadaan

- a) Merencanakan, memonitor, dan mengendalikan Rencana Kerja dan Anggaran Bagian Pengadaan
- b) Menyusun dan mengembangkan sistem prosedur terkait Kegiatan bagian pengadaan
- c) Mengelola Kegiatan pengadaan Unit Pelaksana Pengendalian Pembangkitan, menyusun database harga dan kinerja pemasok sesuai dengan tatakelola SCM
- d) Menyelenggarakan Kegiatan pergudangan serta material handling-nya untuk semua material milik UPDK Tello

5.1.3 Jumlah Karyawan PT PLN Sektor Tello Makassar

Berikut ini disajikan data jumlah karyawan PT PLN UPDK Tello Makassar.

Tabel 5.1 Jumlah karyawan PT PLN UPDK Tello Makassar

No	Uraian	Jumlah (orang)
1	Kantor UPDK	49
2	PLTG/U Tello	10
3	PLTD Tello	12
4	PLTD Selayar	18
5	K3L	6

Sumber: PT PLN (Persero) UPDK Tello

5.2 Karakteristik Responden

Deskripsi karakteristik responden berdasarkan kategori unit kerja, usia, jenis kelamin, status perkawinan, lama kerja di perusahaan, dan tingkat pendidikan yang disajikan sebagai berikut.

Tabel 5.2 Karakteristik Responden Penelitian

Karakteristik Responden	Jumlah	Presentase
Unit Kerja		
ULPLTG (Unit Layanan Pembangkit Listrik Tenaga Gas Tello)	8	11%
ULPLTD (Unit Layanan Pembangkit Listrik Tenaga Diesel Tello)	11	16%
UPDK (Unit Pelaksana Pengendalian Pembangkitan)	27	38%
PLTD (Unit Layanan Pembangkit Listrik Tenaga Diesel Selayar)	18	26%
K3L (Kesehatan, Keselamatan Kerja dan Lingkungan)	6	9%
Total	70	100

Karakteristik Responden	Jumlah	Presentase
Usia		
≤ 25 tahun	8	11,4%
25 - 30 tahun	25	35,7%
31 - 35 tahun	22	31,4%
> 36 tahun	15	21,4%
Total	70	100%
Jenis Kelamin		
Laki-Laki	61	87,1%
Perempuan	9	12,9%
Total	70	100%
Status Perkawinan		
Belum menikah	11	15,7%
Menikah	59	84,3%
Total	70	100%
Lama kerja di perusahaan		
Kurang dari 2 tahun	6	8,6%
2 - 5 tahun	11	15,7%
6 - 9 tahun	20	28,6%
Di atas 9 tahun	33	47,1%
Total	70	100%
Tingkat Pendidikan		
SMU	25	35,7%
D3	16	22,9%
S1	27	38,6%
S2	2	2,9%
Total	70	100%

Sumber: Data Penelitian Diolah (2023)

Data yang tertera pada Tabel 5.1 di atas memperlihatkan bahwa dari segi usia, responden penelitian ini tergolong muda di mana Sebagian besar berusia di bawah 35 tahun (78,5%) dan sisanya berusia di atas 36 tahun. Dengan demikian dapat dikatakan bahwa karyawan PT. PLN UPDK Tello umumnya berada di usia produktif, dimana pada usia seperti ini, biasanya mereka masih memiliki tingkat Kesehatan yang prima, segar, energi dan stamina yang masih sangat kuat sehingga mereka dapat menyelesaikan pekerjaan dalam waktu yang lebih cepat, mereka mampu bekerja lebih lama sehingga dapat mendukung perusahaan mencapai tujuannya, menjlankan perannya sebagai BUMN yang bergerak di bidang layanan listrik yang merupakan kebutuhan vital masyarakat, Pelayanan listrik boleh dikatakan tidak dapat ditunda karena aktifitas kehidupan manusia akan terganggu dan mengalami kebuntuan jika terkendala dengan pasokan listrik. Oleh karenanya, mereka harus selalu siap siaga untuk melaksanakan tugas baik yang rutin maupun yang tidak rutin sewaktu-waktu diperlukan.

Berdasarkan jenis kelamin terdiri dari laki-laki (87,1%) dan perempuan (12,9%). Ini berarti bahwa hampir seluruh reponden penelitian ini berjenis kelamin laki-laki. Kondisi ini berkaitan dengan sifat pekerjaan yang ada di Unit Pembangkit tergolong berat, membutuhkan tenaga yang lebih kuat dan daya tahan untuk bekerja dibagian lapangan, sehingga laki-laki dianggap lebih cocok ditempatkan di area pembangkit Bekerja di unit pembangkit juga kadang-kadang tak mengenal waktu kerja misalnya ketika mesin pembangkit mengalami kemacetan, gangguan, kerusakan yang dapat berakibat pada terganggunya pelayanan listrik masyarakat yang sangat penting, dan tak dapat diabaikan, maka meskipun diluar jam kerja (malam hari atau hari libur), maka karyawan

yang bekerja pada UPDK ini harus selalu siap untuk datang ke kantor menyelesaikannya. Tentu karyawan laki-laki lebih bisa melakukan penyesuaian dengan kondisi-kondisi tersebut.

Dilihat dari segi Status perkawinan menunjukkan bahwa responden belum menikah (15,7%), sedangkan responden yang telah menikah (84,3%). Ini berarti sebagian besar karyawan PT. PLN UPDK Tello telah berkeluarga dan mungkin telah memiliki anak masing-masing. Dengan status menikah tersebut berarti karyawan PT PLN UPDK Tello sudah memiliki anggota keluarga yang harus dinafkahi dengan baik dan mengharuskannya untuk bekerja lebih keras lagi demi mendapatkan tambahan penghasilan bagi diri dan keluarganya.

Dari segi Lama kerja di perusahaan, terdiri dari kurang dari 2 tahun (8,6%), 2 - 5 tahun (15,7%), 6 - 9 tahun (28,6%), dan lebih dari 9 tahun (47,1%). Ini berarti bahwa hampir separuh dari jumlah responden penelitian ini, telah bekerja di atas 9 tahun berarti mereka memiliki pengalaman kerja yang cukup memadai untuk melaksanakan segala tugas dan tanggung jawabnya secara kompeten, berdedikasi dan berkinerja yang baik.

Selanjutnya, ditinjau dari segi Tingkat pendidikan tampak bahwa responden terpilih memiliki tingkat pendidikan dengan rincian: SMU (35,7%), D3 (22,9%), S1 (38,6%), dan S2 (2,9%). Berdasar data tersebut memperlihatkan bahwa tingkat pendidikan karyawannya cukup baik yang ditandai dengan tingkat pendidikan Diploma Tiga ke atas jauh lebih banyak daripada tingkat pendidikan SMU. Menurut informasi yang diperoleh, sangat mendukung temuan ini karena adanya komitmen pimpinan PT. PLN untuk mendapatkan sumber daya manusia yang memiliki kompetensi dasar yang lebih relevan dan sesuai dengan cara memberi program "Beasiswa" kepada alumni-alumni SMU untuk dididik pada

Prodi D3 (Politeknik) dan S1 untuk kemudian direkrut sebagai karyawan tetap pada PT. PLN setelah mereka selesai dengan tetap memberlakukan syarat-syarat tertentu. Itulah sebabnya, karyawan PT. PLN memiliki pendidikan rata-rata minimal Diploma Tiga, sedangkan yang SMU adalah rekrutmen dari Sekolah-sekolah Kejuruan yang relevan untuk ditempatkan sebagai tenaga lapangan.

Gambaran umum karyawan PT. PLN UPTD Tello umumnya adalah laki-laki dan telah menikah dengan tingkat pendidikan terbanyak adalah D3 dan S1, serta memiliki pengalaman kerja yang cukup memadai (di atas 9 tahun), sehingga responden penelitian ini memiliki pengetahuan yang cukup memadai mengenai lingkungan kerja yang ada, tantangan yang dirasakan, serta pahit manisnya kehidupan kerja di PT. PLN UPTD Tello. Hal ini akan memungkinkan mereka melakukan evaluasi secara obyektif tentang permasalahan yang diteliti dan dalam rangka mengungkap potensi perbaikan yang dapat dilakukan demi perbaikan kinerja PT PLN UPTD Tello ke depan.

5.3 Analisis Statistik Deskriptif

Penelitian ini terdiri dari empat variabel yaitu lingkungan kerja, motivasi kerja, kepuasan kerja, dan kinerja karyawan. Pilihan jawaban terdiri dari 5 pilihan dengan nilai antara 1 sampai 5 atau pilihan jawaban sangat tidak setuju sampai pilihan jawaban sangat setuju. Deskripsi masing-masing variabel dijelaskan dengan tabel distribusi frekuensi yang diperoleh dari tabulasi skor jawaban responden. Hasil analisis deskriptif berupa frekuensi dan persentase jawaban, serta nilai rata-rata (*mean*) dari setiap item pernyataan pengukuran setiap variabel.

Dalam mendeskripsikan jawaban responden tentang variable penelitian dan indikatornya masing-masing, perlu dibuatkan kategori jawaban dalam rangka

memaknai nilai rata-rata (*mean*) jawaban yang diperoleh, dan dapat dibuatkan kategori atau kelas-kelas jawaban masing, apakah berada pada kategori “Baik” atau “Tidak baik”, Kategori “Tinggi” atau “Rendah”, “Puas” atau “Tidak puas” dll. Penelitian ini menggunakan Skala Likert dengan Lima alternative jawaban. Skala menurut (Sekaran, 2016: 207) adalah alat atau mekanisme yang dengannya individu dibedakan berdasarkan perbedaannya satu sama lain pada variabel yang menarik untuk diteliti. Jawaban tertinggi (Sangat Setuju=SS) diberi Skala 5 sedangkan jawaban terendah (Sangat tidak setuju=STS) diberi skala 1. Untuk membuat kategori jawaban responden, digunakan rumus perhitungan interval kelas (*Range*) dan jumlah kelas yang dibutuhkan. *Range* menurut Dunn & Clark (2009:39) adalah selisih antara nilai tertinggi dengan nilai terendah, sedangkan kategori jawaban (atau kelas-kelas jawaban) adalah jumlah kelas yang diinginkan, sehingga secara matematis rumus untuk membuat kategori atau kelas-kelas jawaban, dapat dinyatakan sebagai berikut:

$$Range = \frac{skor\ tertinggi - skor\ terendah}{Jumlah\ kelas\ atau\ kategori}$$

Jika skor jawaban tertinggi dan terendah dimasukkan ke dalam persamaan di atas, diperoleh nilai interval kelas (*range*) sebagai berikut:

$$Range = \frac{5 - 1}{5} = 0,8$$

Sehingga, kategori atau kelas jawaban adalah sebagai berikut:

- 1,0 – 1,8 = Sangat rendah/sangat jelek/Sangat tidak puas
- 1,9 – 2,6 = Rendah/jelek/tidak puas
- 2,7 – 3,4 = Cukup
- 3,5 – 4,2 = Tinggi/Baik/Puas
- 4,3 – 5,0 = Sangat tinggi/Sangat baik/Sangat puas

5.3.1 Deskripsi Variabel Lingkungan Kerja

Lingkungan kerja adalah semua keadaan yang ada disekitar tempat dimana karyawan melakukan pekerjaannya sehari-hari. Nilai rata-rata dan distribusi frekuensi skor variabel lingkungan kerja yang diukur dari tanggapan 70 responden disajikan pada Tabel 5.3 sebagai berikut:

Tabel 5.3 Distribusi Jawaban Lingkungan Kerja

Dimensi	Indikator	Frekuensi					Rata-Rata	Kategori
		STS (%)	TS (%)	KS (%)	SS (%)	SS (%)		
Lingkungan fisik	Tempat kerja saya memiliki Pencahayaan yang sangat bagus	1,4	0	8,6	45,7	44,3	4,31	Sangat baik
	Saya merasakan udara yang sangat sejuk di tempat kerja saya	1,4	2,9	15,7	47,1	32,9	4,07	Baik
	Di tempat kerja saya, perabot yang tersedia sangat menarik dan tertata dengan rapi	0	0	22,9	51,4	25,7	4,03	Baik
	Saya merasa penataan ruang kerja saya sangat indah membuat saya lebih bersemangat bekerja	0	1,4	24,3	47,1	27,1	4,00	Baik
	Peralatan kerja di tempat kerja saya lengkap sehingga mendukung penyelesaian pekerjaan dengan mudah	0	0	15,7	48,6	35,7	4,20	Baik
	Saya dapat bekerja dengan tenang tanpa suara bising mengganggu	5,7	7,1	24,3	47,1	15,7	3,60	Baik
	Ruang kerja saya cukup lapang sehingga memungkinkan saya lebih leluasa bergerak dalam bekerja	0	2,9	4,3	62,9	30,0	4,20	Baik
Lingkungan psikologis	Saya tak pernah merasakan adanya tekanan atau intervensi dari siapapun dalam pengambilan keputusan terkait pekerjaan saya	0	0	14,3	60,0	25,7	4,11	Baik
	Saya memiliki kompetensi yang relevan dengan tuntutan pekerjaan atau tugas-tugas yang kami lakukan	0	0	2,9	58,6	38,6	4,35	Sangat Baik
	Saya merasa memiliki hubungan emosional yang sangat baik	0	0	5,7	58,6	35,7	4,30	Sangat Baik

	dengan semua orang di tempat kerja saya								
Rata-rata distribusi jawaban variabel lingkungan kerja								4,12	Baik

Sumber: Data primer diolah 2023

Hasil deskripsi jawaban responden pada variabel lingkungan kerja yang ditampilkan Tabel 5.3 bahwa variabel lingkungan kerja memiliki nilai rata-rata 4,12, berada pada kategori "Baik". Jika dilihat secara keseluruhan indikator lingkungan kerja baik fisik maupun psikologis, semuanya dipersepsikan "Baik" oleh responden, akan tetapi indikator lingkungan fisik dari aspek pencahayaan dirasakan "Sangat Baik" serta aspek udara kerja yang sejuk dirasakan "Baik" oleh responden. Dengan pencahayaan yang baik serta udara yang sejuk ditempat kerja memungkinkan karyawan bekerja dengan nyaman dan aman sehingga potensi terjadinya penyakit akibat kerja dapat diminimalisir.

Selain itu, aspek desain penataan ruang kerja dan perabot juga dipersepsikan "Baik" oleh responden. Dengan demikian menggambarkan bahwa manajemen PT. PLN UPDK Tello peduli terhadap penataan ruang dan perabot dibuktikan dengan dengan tersedianya area hijau atau area yang terdapat banyak tanaman dan tumbuhan hijau disekitar ruang kerja sehingga lebih fresh sebagaimana komitmen budaya "Green" di lingkungan perusahaan.

Adapun untuk indikator "peralatan kerja ditempat kerja yang lengkap sehingga mendukung penyelesaian pekerjaan dengan mudah" memperoleh nilai 4,20 dengan kategori "Baik". Dengan ketersediaan peralatan kerja yang memadai serta alat bantu yang dibutuhkan maka akan memudahkan karyawan dalam melaksanakan pekerjaannya. Di lingkungan PT PLN UPDK Tello sendiri telah memiliki jadwal inspeksi peralatan rutin untuk memastikan peralatan kerja telah tersedia serta dalam kondisi yang baik dan aman.

Sementara untuk indikator “Ruang kerja saya cukup lapang sehingga memungkinkan saya lebih leluasa bergerak dalam bekerja” juga memperoleh nilai 4,20 dengan kategori “Baik”. Ini berarti ruang kerja yang telah disediakan oleh PT PLN UPDK Tello telah memiliki ruang gerak yang baik sehingga memungkinkan karyawan bekerja dengan nyaman dan aman

Untuk lingkungan psikologis, tampak adanya Dua indikator bernilai tinggi dengan kategori jawaban “Sangat Baik” yaitu indikator “adanya relevansi antara kompetensi yang dimiliki dengan tuntutan pekerjaan” dan indikator “Adanya hubungan emosional yang baik antar sesama karyawan”. Fakta ini mencerminkan terciptanya suasana hati yang nyaman dalam bekerja dikalangan karyawan karena kompetensi yang mereka miliki cocok dengan tuntutan pekerjaannya sehingga segala kesulitan ataupun kerumitan pekerjaan yang timbul akan mampu diselesaikan dengan baik, apalagi didukung oleh adanya hubungan emosional yang sangat dekat diantara karyawan, akan sangat memungkinkan terjadinya saling mendukung, saling membantu di antara karyawan dalam menghadapi setiap permasalahan pekerjaan yang terjadi.

Indikator ‘memiliki kompetensi yang relevan dengan tuntutan pekerjaan atau tugas-tugas yang dilakukan’ ini sekaligus merupakan indikator dengan nilai rata-rata tertinggi (4,35), kategori “Sangat Baik” jika dibandingkan dengan indikator lainnya. Ini berarti bahwa lingkungan kerja pada PT. PLN khususnya UPDK Tello memberi ketenangan bathin dalam bekerja. Tentu saja dengan kesesuaian kompetensi ini akan memungkinkan karyawan dapat mengaplikasikan pengetahuan dan keterampilan yang dimiliki bagi penyelesaian pekerjaannya dengan baik. Kesesuaian kompetensi ini didukung oleh adanya kebijakan dalam sistem rekrutmen pegawai baru pada PT. PLN dimana

sebagian berasal dari alumni-alumni perguruan tinggi yang sejak awal dipersiapkan oleh perusahaan melalui program pemberian "Beasiswa" dan ikatan dinas kepada alumni-alumni SMU yang berminat dan memenuhi syarat yang ditetapkan oleh PT. PLN, untuk mengambil bidang keilmuan yang relevan dengan kebutuhan pekerjaan yang ada di PT. PLN, pada beberapa Perguruan Tinggi penyelenggara program studi yang relevan dengan kelistrikan, pembangkit dan pelayanan atau distribusi listrik.

Untuk Jawaban dengan nilai rata-rata terendah yaitu 3,60 (kategori "Baik") berada pada pernyataan 'dapat bekerja dengan tenang tanpa suara bising mengganggu', menandakan bahwa lingkungan fisik yang dianggap memiliki kekurangan oleh responden adalah masih adanya suara bising yang kadang-kadang mengganggu konsentrasi kerja karyawan. Sumber kebisingan ini dapat diprediksi berkaitan dengan suara mesin pembangkit listrik yang ada di area pekerjaan mereka, sehingga faktor kebisingan ini agak sulit dihindarkan.

5.3.2 Deskripsi Variabel Motivasi Kerja

Motivasi kerja merupakan kegigihan usaha untuk mewujudkan suatu tujuan. Variabel motivasi kerja terdiri dari beberapa dimensi yaitu kebutuhan fisik, kebutuhan rasa aman, kebutuhan sosial, kebutuhan penghargaan, dan kebutuhan aktualisasi diri. Nilai rata-rata dan distribusi frekuensi skor variabel motivasi kerja yang diukur dari tanggapan 70 responden disajikan pada Tabel 5.4 sebagai berikut:

Tabel 5.4 Distribusi Jawaban Motivasi Kerja

Dimensi	Indikator	Frekuensi					Rata-Rata	Kategori
		STS (%)	TS (%)	KS (%)	SS (%)	SS (%)		
Kebutuhan fisik	Saya berupaya sekuat tenaga untuk memenuhi kebutuhan fisik keluarga saya dengan baik	0	0	4,3	65,7	30,0	4,25	Sangat tinggi
	Saya bersungguh-sungguh dalam	0	0	1,4	60,0	38,6	4,37	Sangat

	bekerja agar bisa mendapatkan tambahan penghasilan yang lebih besar								tinggi
Kebutuhan Rasa aman	Saya akan lebih bersemangat bekerja jika pimpinan peduli terhadap Kesehatan dan keselamatan kerja saya	0	0	0	61,4	38,6	4,38		Sangat tinggi
	Saya bekerja lebih hati-hati agar terhindar dari segala masalah dan risiko	0	0	0	57,1	42,9	4,43		Sangat tinggi
Kebutuhan Sosial	Saya selalu menjaga hubungan baik dengan rekan kerja	0	2,9	7,1	47,1	42,9	4,30		Sangat tinggi
	Saya berusaha mematuhi setiap perintah atasan agar tak berkonflik dengannya	1,4	1,4	5,7	38,6	52,9	3,40		Cukup
Kebutuhan penghargaan	Saya selalu berusaha untuk mencapai prestasi terbaik agar rekan kerja saya menghargai kemampuan saya	0	2,9	4,3	52,9	40,0	4,30		Sangat tinggi
	Saya mengharapkan atasan dapat menghargai hasil kerja saya secara wajar	0	0	4,3	45,7	50,0	4,45		Sangat tinggi
Kebutuhan aktualisasi diri	Saya menetapkan target kinerja yang menantang dan berusaha untuk mencapainya demi mendapatkan pengakuan rekan kerja	0	2,9	5,7	64,3	27,1	4,15		Tinggi
	Saya tak pernah merasa lelah bekerja dan menyelesaikan pekerjaan saya sebaik-baiknya agar pimpinan kami mengakuinya	0	5,7	5,7	62,9	25,7	4,08		Tinggi
Rata-rata distribusi jawaban variabel motivasi kerja								4,21	Sangat tinggi

Sumber: Data primer diolah 2023

Secara rata-rata jawaban responden pada variabel motivasi kerja yang ditampilkan Tabel 5.4 menunjukkan skor rata-rata sebesar 4,21 (berada pada kategori "Sangat Tinggi". Informasi ini merupakan informasi yang sangat berharga bagi perusahaan karena dengan motivasi yang tinggi karyawan akan lebih mungkin mencurahkan segala potensi, tenaga, pikiran, usaha dan kerja keras mereka untuk menyelesaikan pekerjaannya secara efisien dan efektif. Tingginya motivasi kerja karyawan ini didorong oleh adanya kebutuhan fisik, kebutuhan rasa aman, kebutuhan sosial, kebutuhan penghargaan dan kebutuhan aktualisasi diri yang yang besar dalam diri karyawan yang ingin dipenuhi. Motif-

motif ini sewajarnya dapat direspon dengan baik oleh perusahaan demi mendorong karyawannya untuk makin produktif dalam bekerja.

Jika diperbandingkan antar motif dibalik motivasi kerja karyawan yang tinggi tersebut, nampak bahwa motif pemenuhan kebutuhan fisik keluarga sangat tinggi. Mengingat usia responden yang tergolong muda, dan status menikah yang disandang oleh sebagian besar responden boleh jadi relevan dengan kerja keras mereka untuk mendapatkan tambahan penghasilan yang lebih banyak guna membiayai pemenuhan kebutuhan fisik keluarga baik sandang, pangan dan rumah sebagai tempat tinggal. Di samping kebutuhan fisik, kebutuhan Rasa aman juga berada pada kategori "sangat tinggi", yang dapat dimaknai sebagai upaya karyawan untuk memproteksi diri dari segala potensi bahaya yang dapat mengancam kesehatan dan keselamatan kerjanya, dengan menerapkan perilaku kerja yang lebih hati-hati. Jika kebutuhan fisik, kebutuhan rasa aman dan kebutuhan pengahrgaannya responden semuanya berada pada kategori "sangat tinggi", namun kebutuhan aktualisasi diri berada pada kategori "Tinggi", sedikit lebih rendah daripada kebutuhan lainnya. Hal inipun tampaknya relevan dengan Teori kebutuhannya Maslow yang menempatkan kebutuhan aktualisasi diri pada posisi teratas yang berarti karyawan umumnya memiliki kecenderungan untuk berusaha mengejar pemenuhan kebutuhannya pada level yang lebih rendah seperti kebutuhan fisik, rasa aman, sosial dan penghargaan lebih dahulu sebelum mengejar kebutuhan tertingginya yaitu aktualisasi diri.

Jika dilihat pada skor indikator "Saya selalu menjaga hubungan baik dengan rekan kerja" memperoleh nilai 4,30 (Kategori Sangat Tinggi), hal ini menandakan bahwa adanya dorongan untuk dapat memiliki hubungan yang baik

antar sesama rekan kerja sehingga kerjasama dapat terjalin dengan baik dalam memenuhi tugas dan tanggung jawab yang diberikan. Adapun untuk indikator "Saya selalu berusaha untuk mencapai prestasi terbaik agar rekan kerja saya menghargai kemampuan saya" memperoleh nilai 4,30 (Kategori Sangat Tinggi), hal ini mencerminkan bahwa adanya dorongan bekerja untuk mencapai prestasi yang lebih baik agar rekan kerja dapat memberikan penghargaan yang lebih baik terhadap kemampuan dari pegawai tersebut.

Jika dilihat skor rata-rata perindikator, diketahui bahwa indikator dengan nilai rata-rata tertinggi sebesar 4,45 (Kategori Tinggi) berada pada pernyataan 'mengharapkan atasan dapat menghargai hasil kerja saya secara wajar'. Hal ini menandakan adanya harapan besar responden agar pimpinan dapat memberikan penghargaan yang lebih baik, lebih rasional dan obyektif, sesuai dengan kontribusinya masing-masing karyawan.

Adapun indikator yang memiliki nilai rata-rata terendah yaitu 3,40 (kategori cukup) berada pada pernyataan 'berusaha mematuhi setiap perintah atasan agar tak berkonflik dengannya'. Temuan ini mengindikasikan bahwa responden (karyawan) PT.PLN UPDK Tello, memiliki tanggung jawab internal yang cukup tinggi atau baik untuk melaksanakan pekerjaannya dengan baik, bukan sekedar untuk menyenangkan dan menarik simpati atasan melainkan lebih pada sikap obyektif, sportif dan apa adanya dalam menilai sesuatu. Karyawan demikian, sangat mungkin memberi kritik yang sifatnya membangun, saran perbaikan jika situasi dan kondisi membutuhkannya.

5.3.3 Deskripsi Variabel Kepuasan Kerja

Skor rata-rata untuk variabel kepuasan kerja disajikan pada Tabel 5.5 sebagai berikut:

Tabel 5.5 Distribusi Jawaban Kepuasan Kerja

Dimensi	Indikator	Frekuensi					Rata-Rata	Kategori
		STS (%)	TS (%)	KS (%)	SS (%)	SS (%)		
Desain pekerjaan	Saya puas atas kemandirian yang saya miliki dalam mengambil keputusan penting dalam pekerjaan saya	0	0	1,4	42,9	55,7	4,54	Sangat puas
	Saya merasa puas mendapatkan tugas yang memungkinkan saya menggunakan berbagai keterampilan yang saya miliki	1,4	0	11,4	50,0	37,1	4,21	Sangat puas
Peluang promosi	Saya puas terhadap pekerjaan yang memungkinkan menyelesaikannya secara tuntas	0	0	0	38,6	61,4	4,61	Sangat puas
	Saya merasa puas atas pekerjaan saya yang begitu dibutuhkan dan berharga bagi orang lain	0	0	0	31,4	68,6	4,68	Sangat puas
Hubungan kerja	Saya merasa puas terhadap cara atasan memberi penilaian kinerja secara obyektif	0	0	0	31,4	68,6	4,68	Sangat puas
	Saya merasa puas atas cara atasan membangun hubungan dengan kami anak buahnya	0	1,4	14,3	44,3	40,0	4,23	Sangat puas
	Saya senang atas kesamaan nilai yang saya anut dengan nilai-nilai yang dianut oleh atasan	0	0	15,7	50,0	34,3	4,18	Puas
Bayaran	Saya merasa puas dengan kebiasaan saling membantu diantara sesama karyawan	0	0	1,4	64,3	34,3	4,33	Sangat puas
	Saya merasa puas terhadap gaji yang saya terima selama ini	1,4	1,4	27,1	41,4	28,6	4,94	Sangat puas
	Tunjangan kinerja yang saya terima dari perusahaan, selalu sesuai dengan harapan	1,4	1,4	25,7	44,3	27,1	3,94	Puas
Rata-rata distribusi jawaban variabel kepuasan kerja							4,43	Sangat puas

Sumber : Data primer diolah 2023

Nilai rata-rata total jawaban responden untuk variabel kepuasan kerja sebagaimana tertera pada Tabel 5.4, mencapai skor rata-rata total 4,43 menunjukkan bahwa Karyawan merasa "Sangat Puas" dengan apa yang mereka dapatkan dari perusahaan baik menyangkut pekerjaan yang dilakukan, peluang promosi, Gaji dan hubungan kerja yang tercipta diantara karyawan. Dengan kata lain baik aspek intrinsik maupun ekstrinsik pekerjaan dirasakan "Sangat Memuaskan" oleh karyawan.

Aspek intrinsik pekerjaan ada pada dimensi Desain pekerjaan dan Hubungan kerja, dimana semua indikator untuk aspek ini berkategori "Sangat

Puas". Dengan demikian, Perusahaan dinilai mampu memberikan lebih dari apa yang diharapkan karyawan pada indikator "kemandirian untuk mengambil keputusan", "pemberian tugas yang memungkinkan menggunakan berbagai keterampilan yang dimiliki, "Cara atasan memberi penilaian kinerja secara obyektif", serta "cara atasan membangun hubungan dengan anak buahnya". Namun kecuali pada indikator "kesamaan nilai antara atasan dengan bawahan" hanya berada pada kategori "Puas" yang mencerminkan telah terdapat kesamaan nilai nilai yang dianut antar atasan dengan bawahan namun masih terdapat ruang untuk meningkatkan kesamaan nilai tersebut untuk memperoleh kepuasan kerja yang lebih baik pula.

Sementara untuk aspek ekstrinsik pekerjaan (Peluang promosi dan bayaran) semua indikatornya juga berada pada kategori "Sangat Memuaskan". Dengan demikian, Perusahaan dinilai mampu memberikan lebih dari apa yang diharapkan karyawan pada indikator "pekerjaan yang memungkinkan menyelesaikannya secara tuntas", "pekerjaan yang begitu dibutuhkan dan berharga bagi orang lain", "kebiasaan saling membantu diantara sesama karyawan", serta "Saya merasa puas terhadap gaji yang saya terima selama ini", sehingga kondisi ini amat sangat baik dalam memotivasi karyawan untuk berkinerja lebih baik pula, sebab karyawan yang puas akan merasakan kebahagiaan dalam bekerja sehingga menghasilkan kinerja yang memuaskan pula bagi tempat kerjanya. Namun kecuali pada indikator "kesesuaian antara tunjangan kinerja yang diterima dengan harapan karyawan" berada pada kategori "Puas". Hal tersebut mencerminkan bahwa masih terdapat ruang untuk memperoleh kepuasan kerja yang lebih baik yang dapat dilakukan melalui penentuan tunjangan kinerja karyawan yang lebih objektif dan terukur serta lebih

terbuka terhadap metode penentuan tunjangan kinerja oleh pimpinan perusahaan.

Jika dilihat skor rata-rata perindikator, ditemukan bahwa indikator dengan nilai rata-rata tertinggi sebesar 4,94 terletak pada pernyataan 'merasa puas terhadap gaji yang saya terima selama ini'. Temuan ini menunjukkan tingkat penggajian karyawan pada PT. PLN selama ini dirasakan sangat memuaskan karyawan, karena sudah melebihi ekspektasi karyawan dan mungkin pula level penggajian yang berlaku di PT. PLN dinilai berada di atas rata-rata gaji yang berlaku di tempat lain.

Adapun indikator dengan nilai rata-rata terendah yaitu 3,94 pada pernyataan 'tunjangan kinerja yang saya terima dari perusahaan, selalu sesuai dengan harapan saya', memiliki makna bahwa meskipun secara umum karyawan merasa "sangat puas" terhadap semua yang diterima dari perusahaan, namun dalam hal tunjangan kinerja kadang-kadang ada yang merasa sedikit kurang dari apa yang seharusnya mereka terima.

Berdasarkan uraian temuan penelitian di atas dapat mengantarkan kita pada kesimpulan bahwa karyawan PT. PLN UPDK Tello memiliki tingkat kesejahteraan yang lebih terjamin dari perusahaan baik kesejahteraan finansial (Gaji) maupun kesejahteraan mental/psikologisnya (Kebermaknaan tugas/pekerjaan) sehingga kondisi ini dapat menjadi prediktor motivasi, keterikatan, komitmen organisasi, dan kinerja yang lebih baik dimasa yang akan datang.

5.3.4 Deskripsi Variabel Kinerja Karyawan

Untuk variabel kinerja karyawan, secara keseluruhan responden merasa "Sangat Puas" dengan apa yang mereka dapatkan dari perusahaan tempat kerjanya, sebagaimana terlihat pada Tabel 5.6 berikut.

Tabel 5.6 Distribusi Jawaban Kinerja Karyawan

Dimensi	Indikator	Frekuensi					Rata - Rata	Kategori
		STS (%)	TS (%)	KS (%)	SS (%)	SS (%)		
Pengetahuan	Saya memiliki pengetahuan yang relevan dengan pekerjaan saya sehingga selalu mampu menyelesaikannya dengan baik	0	0	7,1	64,3	28,6	4,21	Sangat Baik
Pengalaman	Pengalaman kerja saya sangat memadai sehingga hasil kerja saya lebih maksimal	0	0	8,6	60,0	31,4	4,23	Sangat Baik
Keterampilan	Saya memiliki keterampilan kerja yang sesuai dengan kebutuhan pekerjaan sehingga hasilnya selalu menggembirakan	0	0	4,3	67,1	28,6	4,24	Sangat Baik
	Saya bekerja secara cermat dan hati-hati sehingga hasilnya tak pernah diklaim oleh siapapun.	0	1,4	7,1	57,1	34,3	4,24	Sangat Baik
Perilaku kerja	Saya senantiasa menaati aturan main dalam bekerja sehingga hasil penilaian kinerja saya selalu memuaskan semua pihak	0	0	4,3	65,7	30,0	4,25	Sangat Baik
	Saya selalu sungguh-sungguh dalam bekerja sehingga hasilnya pun menggembirakan atasan	0	0	5,7	52,9	41,4	4,35	Sangat Baik
Efisiensi	Saya selalu mampu menyelesaikan tugas sebelum deadline berakhir	0	0	5,7	58,6	35,7	4,30	Sangat Baik
	Saya selalu memanfaatkan waktu sebaik-baiknya sehingga hasil kerja saya lebih maksimal	0	0	2,9	57,1	40,0	4,37	Sangat Baik
Efektifitas	Hasil kerja saya secara keseluruhan selalu memenuhi target kinerja yang ditetapkan untuk saya	0	0	4,3	62,9	32,9	4,28	Sangat Baik
	Kualitas kerja saya selalu sesuai dengan standar kualitas yang berlaku pada pekerjaan saya	0	0	2,9	58,6	38,6	4,35	Sangat Baik
Rata-rata distribusi jawaban variabel kinerja karyawan							4,28	Sangat Baik

Sumber: Data primer diolah 2023

Hasil deskripsi jawaban responden pada variabel kinerja karyawan yang ditampilkan pada Tabel 5.6, memiliki skor rata-rata sebesar 4,28, berada berada pada kategori "Sangat baik". Apabila dicermati skor rata setiap indikatornya, memperlihatkan bahwa semua indikator kinerja termasuk kategori "Sangat Baik".

Hal ini menandakan bahwa semua unsur penentu kinerja yang dimiliki karyawan yang meliputi: Pengetahuan, pengalaman, keterampilan, perilaku kerja sangat mendukung keberhasilan karyawan menyelesaikan pekerjaannya tepat waktu, baik, berkualitas, efisien dan efektif.

Meskipun semua unsur kinerja berada pada kategori jawaban "Sangat Baik" namun jika diperbandingkan antar indikator maka indikator kinerja terendah (4,21) adalah pada pernyataan 'memiliki pengetahuan yang relevan dengan pekerjaan saya sehingga selalu mampu menyelesaikannya dengan baik'. Meskipun indikator ini terendah skornya diantara indikator-indikator lainnya dari variabel kinerja, akan tetapi dengan skor rata-rata 4,21 menunjukkan bahwa indikator ini tetap berada pada kategori "Sangat Baik". Berarti karyawan PT. PLN UPDK Tello tetap merasa memiliki Pengetahuan yang relevan dengan pekerjaannya sehingga memungkinkan penyelesaian tugas-tugasnya tepat waktu.

Adapun untuk indikator "Pengalaman kerja saya sangat memadai sehingga hasil kerja saya lebih maksimal" memiliki skor 4,23 (Kategori Sangat Baik). Hal ini mencerminkan bahwa pengalaman yang dimiliki karyawan PT PLN UPDK Tello telah memadai untuk melaksanakan pekerjaan khususnya di bidang penyediaan tenaga Listrik yang lebih handal. Hal ini relevan melihat karakteristik responden dimana hampir separuhnya telah bekerja di atas 9 tahun.

Selanjutnya untuk dimensi keterampilan dimana memiliki indikator "Saya memiliki keterampilan kerja yang sesuai dengan kebutuhan pekerjaan sehingga hasilnya selalu menggembirakan" dan "Saya bekerja secara cermat dan hati-hati sehingga hasilnya tak pernah diklaim oleh siapapun" memiliki skor kategori Sangat Baik. Hal ini mencerminkan bahwa karyawan PT PLN UPDK Tello telah

dibekali keterampilan dibidang pekerjaan masing-masing untuk dapat memberikan hasil pekerjaan yang baik sehingga dapat menunjang kinerja organisasi. Program peningkatan keterampilan yang dilaksanakan oleh PT PLN UPDK Tello adalah dengan melalui pemetaan SDM yang jelas serta penentuan pelatihan yang sesuai dengan kebutuhan pengembangan keterampilan yang dapat mendukung pekerjaann dibidangnya.

Kemudian untuk dimensi perilaku kerja dimana memiliki indikator “Saya senantiasa menaati aturan main dalam bekerja sehingga hasil penilaian kinerja saya selalu memuaskan semua pihak” dan “Saya selalu sungguh-sungguh dalam bekerja sehingga hasilnya pun mengembirakan atasan” memiliki skor kategori Sangat Baik. Hal ini mencerminkan bahwa PT PLN UPDK Tello telah membuat sistem manajemen yang terstruktur sehingga karyawan mampu memahami dan menaati prosedur yang telah ditentukan serta melakukan evaluasi berkelanjutan terhadap prosedur yang dibuat agar lebih menunjang pencapaian kinerja dan memuaskan semua pihak.

Sementara pada dimensi efisiensi dimana memiliki indikator “Saya selalu mampu menyelesaikan tugas sebelum deadline berakhir” dengan skor rata rata 4,30 dengan kategori sangat baik, serta indikator “selalu memanfaatkan waktu sebaik-baiknya sehingga hasil kerja saya lebih maksimal” dengan skor rata rata 4,37 dengan indikator sangat baik serta sebagai indikator yang memiliki skor rata-rata tertinggi. Fakta lapangan ini mencerminkan bahwa karyawan PT. PLN UPDK Tello sangat *concern* (peduli) pada "Deadline", yang ditandai dengan keinginan dan usaha gigih untuk selalu menyelesaikan pekerjaannya tepat waktu. Ketepatan waktu penyelesaian pekerjaan tampaknya memang sangat penting dilakukan mengingat penyelesaian masalah-masalah kelistrikan tidak

dapat ditunda karena dapat menimbulkan dampak yang merugikan/membahayakan kehidupan manusia. Misalnya saja jika terjadi "Mati lampu" atau "listrik padam" dan tidak segera ditangani dengan baik maka seluruh masyarakat akan terganggu aktifitasnya, bahkan boleh jadi berkonsekuensi pada hilangnya nyawa manusia, misalnya pasien rumah sakit yang sedang menjalani operasi di saat listrik mengalami gangguan, Begitupun pada aspek kehidupan manusia lainnya sangat tergantung pada dukungan listrik yang memadai.

Selanjutnya untuk dimensi efektifitas dimana memiliki indikator "Hasil kerja saya secara keseluruhan selalu memenuhi target kinerja yang ditetapkan untuk saya" dan "Kualitas kerja saya selalu sesuai dengan standar kualitas yang berlaku pada pekerjaan saya" memperoleh skor rata rata dengan kategori sangat baik. Hal ini mencerminkan bahwa karyawan PT PLN UPDK Tello telah memberikan hasil kerja yang memenuhi target yang ditetapkan serta memiliki kualitas yang selalu sesuai standar. Penentuan standar kualitas dilakukan pada tahap perencanaan dimana melibatkan baik manajemen maupun karyawan sehingga memerikan kualitas target yang terbaik untuk mencapai kinerja perusahaan yang lebih baik.

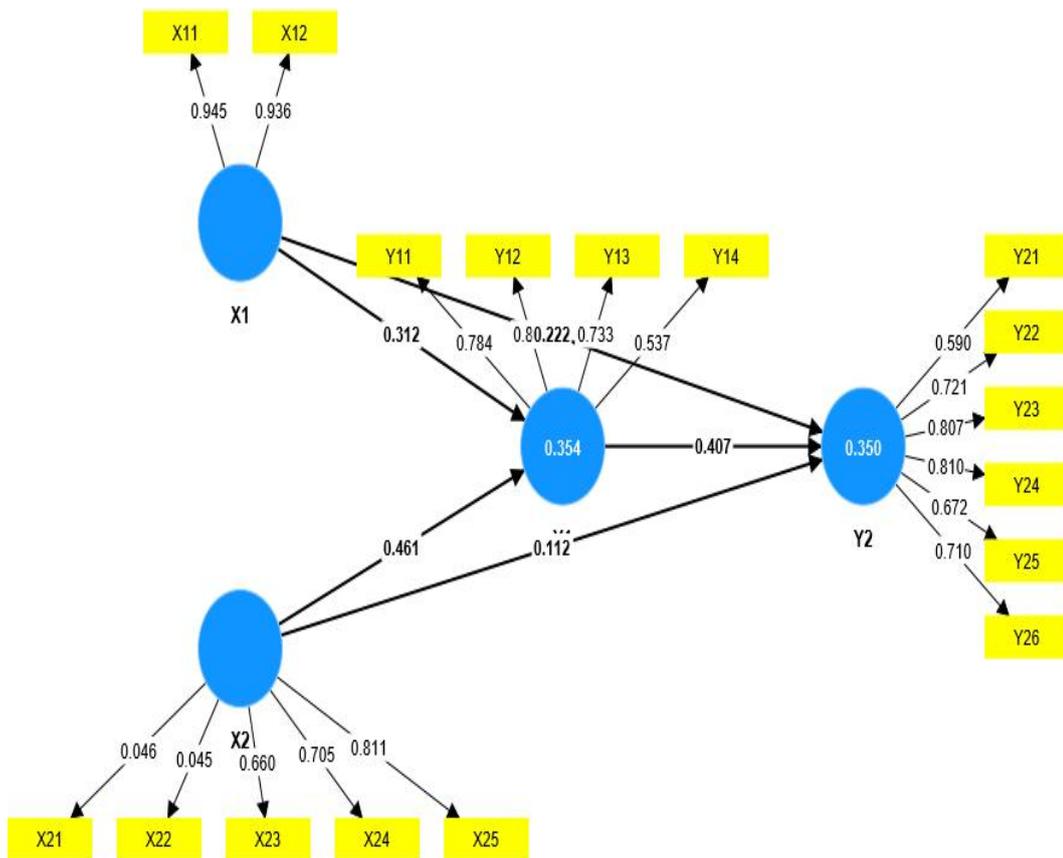
Merujuk pada paparan temuan di atas maka disimpulkan bahwa secara keseluruhan, karyawan PT. PLN UPDK Tello berkinerja sangat baik yang tercermin dari hasil kerja yang efisiensi dan efektifitas yang didukung oleh adanya pengetahuan, keterampilan, pengalaman dan perilaku kerja yang mendukung, serta adanya dukungan organisasi menyediakan lingkungan kerja yang kondusif, yang mampu menumbuhkan motivasi kerja karyawan yang sangat baik dan system penghargaan yang sangat memuaskan.

5.4 Hasil Analisis *Partial Least Square*

PLS menggunakan metode *bootstrapping* atau penggandaan secara acak yang mana asumsi normalitas tidak akan menjadi masalah bagi PLS. Selain itu PLS tidak mensyaratkan jumlah minimum sampel yang akan digunakan dalam penelitian, penelitian yang memiliki sampel kecil dapat tetap menggunakan PLS. PLS digolongkan jenis non-parametrik oleh karena itu dalam permodelan PLS tidak diperlukan data dengan distribusi normal. Pengelolaan data pada penelitian ini menggunakan Software SmartPLS 4.0.8.5. Analisis hasil penelitian menggunakan uji *Partial Least Square* (PLS) dilakukan untuk menguji pengaruh antar variabel lingkungan kerja, motivasi kerja, kepuasan kerja dan kinerja karyawan.

5.4.1. Hasil Uji *Outer Model*

Analisa *outer model* dilakukan untuk memastikan bahwa *measurement* yang digunakan layak untuk dijadikan pengukuran (*valid* dan *reliabel*). Dalam analisa model ini menspesifikasi hubungan antar variabel laten dengan indikator-indikatornya. Hasil pengujian *outer model* meliputi uji validitas konvergen, validitas diskriminan, dan reliabilitas konstruk. Hasil analisis model disajikan sebagai berikut.



Gambar 5.2 Model Hasil Analisis PLS

Nilai *outer loading* yang diperoleh masing-masing indikator pada penelitian ini ditampilkan pada Tabel 5.8.

Tabel 5.8 Nilai Outer Loading Variabel Penelitian

Variabel	Indikator	Outer Loadings	Keterangan
Lingkungan Kerja	X11	0.891	Valid
	X12	0.893	Valid
Motivasi Kerja	X21	0.753	Valid
	X22	0.896	Valid
	X23	0.845	Valid
	X24	0.817	Valid
	X25	0.815	Valid
Kepuasan Kerja	Y11	0.795	Valid
	Y12	0.836	Valid
	Y13	0.832	Valid

Variabel	Indikator	Outer Loadings	Keterangan
Kinerja Karyawan	Y14	0.809	Valid
	Y21	0.743	Valid
	Y22	0.879	Valid
	Y23	0.818	Valid
	Y24	0.789	Valid
	Y25	0.841	Valid
	Y26	0.775	Valid

Sumber: Data primer diolah, 2023

Berdasarkan nilai *outer loading* yang diperoleh oleh masing-masing instrumen pengukuran pada setiap variabel di model penelitian yang dibangun, maka dapat disimpulkan bahwa setiap instrumen dapat mendeskripsikan variabel yang diwakilinya dengan baik. Kesimpulan ini dapat ditarik, karena tidak ada instrumen yang memperoleh nilai *outer loading* di bawah 0,7; hasil ini mengindikasikan bahwa setiap instrumen dapat mendeskripsikan variabel laten yang diwakilinya dengan baik (Ghozali, 2013). Berdasarkan hasil perhitungan yang dijalankan oleh PLS *Algorithm* untuk indikator-indikator dalam tabel 5.9, diperoleh nilai AVE dan nilai kuadrat AVE seperti pada tabel berikut.

Tabel 5.9 Hasil Nilai Average Variance Extracted (AVE)

Variabel	Average Variance Extracted (AVE)	Keterangan
Lingkungan Kerja (X1)	0,796	Valid
Motivasi Kerja (X2)	0,684	Valid
Kepuasan Kerja (Y1)	0,670	Valid
Kinerja Karyawan (Y2)	0,654	Valid

Sumber: Hasil Pengolahan Data SmartPLS (2023)

Berdasarkan tabel 5.9 bahwa nilai AVE untuk seluruh variabel memenuhi nilai syarat, yaitu di atas 0,5. Nilai AVE terendah terdapat pada variabel *Net benefit* dengan nilai 0,679. Dengan memperhatikan nilai *loading factor* pada tabel 5.8 dan nilai AVE pada tabel 5.9, maka data dari penelitian ini dapat dinyatakan telah memenuhi persyaratan uji validitas konvergen.

Tabel 5.10 Nilai korelasi antar konstruk dengan nilai akar kuadrat AVE

	Lingkungan Kerja	Motivasi Kerja	Kepuasan Kerja	Kinerja Karyawan
Lingkungan Kerja	0.892			
Motivasi Kerja	0.780	0.827		
Kepuasan Kerja	0.935	0.831	0.818	
Kinerja Karyawan	0.824	0.967	0.902	0.809

Sumber: Hasil Pengolahan Data SmartPLS (2023)

Berdasarkan Tabel 5.10 menunjukkan bahwa nilai akar kuadrat AVE untuk masing-masing konstruk lebih besar daripada nilai korelasinya sehingga konstruk dalam model penelitian ini masih dapat dikatakan memiliki *discriminant validity* yang baik.

5.4.2. Pengukuran Validitas Diskriminan

Pengukuran validitas diskriminan dilakukan untuk mengetahui apakah masing-masing indikator pengukuran yang dimasukkan ke dalam model telah dipasangkan pada variabel yang tepat. Untuk mengetahui apakah setiap instrumen pengukuran telah memenuhi syarat validitas diskriminan, maka dilakukan pengukuran *cross loading*. Pengukuran *cross loading* dilakukan dengan mengujikan setiap instrumen pada model terhadap masing-masing variabel pada model yang sama. Apabila terdapat indikator atau instrumen yang

memperoleh nilai *outer loading* lebih tinggi ketika dipasangkan dengan variabel yang bukan merupakan pasangan utamanya, maka instrumen tersebut dinyatakan tidak lolos pengujian ini. Hasil *cross loading* pada penelitian ini ditampilkan pada Tabel 5.11.

Tabel 5.11 Hasil Pengujian *Cross Loading* Penelitian

Indikator	Lingkungan Kerja	Motivasi Kerja	Kepuasan Kerja	Kinerja Karyawan
X11	0.891	0.687	0.836	0.722
X12	0.893	0.704	0.832	0.747
X21	0.467	0.753	0.537	0.640
X22	0.715	0.896	0.76	0.879
X23	0.689	0.845	0.702	0.818
X24	0.620	0.817	0.629	0.789
X25	0.695	0.815	0.771	0.841
Y11	0.605	0.660	0.795	0.775
Y12	0.891	0.687	0.836	0.722
Y13	0.893	0.704	0.832	0.747
Y14	0.635	0.665	0.809	0.710
Y21	0.674	0.628	0.728	0.743
Y22	0.715	0.896	0.7600	0.879
Y23	0.689	0.845	0.702	0.818

Indikator	Lingkungan Kerja	Motivasi Kerja	Kepuasan Kerja	Kinerja Karyawan
Y24	0.620	0.817	0.629	0.789
Y25	0.695	0.815	0.771	0.841
Y26	0.605	0.660	0.795	0.775

Sumber: Data primer diolah, 2023

Berdasarkan hasil pengukuran *outer loading* yang ditampilkan pada Tabel 5.11, maka dapat disimpulkan bahwa setiap indikator pada model telah dipasangkan pada variabel yang tepat. Nilai *outer loading* yang dicetak tebal menunjukkan bahwa masing-masing instrumen memperoleh nilai *outer loading* terbaik ketika dipasangkan pada variabel utamanya dibandingkan dengan variabel lain di dalam model. Hasil ini dapat diinterpretasikan bahwa setiap instrumen di dalam model penelitian ini hanya dapat mendeskripsikan variabel yang diwakilinya dan tidak dapat digunakan sebagai instrumen pengukuran variabel lainnya di dalam model penelitian yang sama.

5.4.3. Pengukuran Reliabilitas

Setelah menguji validitas konstruk, pengujian selanjutnya adalah uji reliabilitas konstruk yang diukur dengan dua kriteria yaitu *Composite Reliability (CR)* dan *Cronbach's Alpha (CA)* dari blok indikator yang mengukur konstruk CR digunakan untuk menampilkan reliabilitas yang baik. Suatu konstruk dinyatakan reliabel jika nilai *composite reliability* maupun *Cronbach's Alpha* $> 0,7$.

Tabel 5.12 *Composite Reliability (CR)*

Variabel	<i>Composite Reliability</i>	Keterangan
Lingkungan Kerja	0.886	Reliabel

Motivasi Kerja	0.915	Reliabel
Kepuasan Kerja	0.890	Reliabel
Kinerja Karyawan	0.919	Reliabel

Sumber: Data primer diolah, 2023

Tabel 5.13 Cronbach's Alpha (CA)

Variabel	Cronbach's Alpha	Keterangan
Lingkungan Kerja	0.743	Reliabel
Motivasi Kerja	0.884	Reliabel
Kepuasan Kerja	0.836	Reliabel
Kinerja Karyawan	0.894	Reliabel

Sumber: Data primer diolah, 2023

Berdasarkan tabel 5.12 dan 5.13 terlihat bahwa hasil pengujian *composite reliability* dan *Cronbach alpha* menunjukkan nilai $> 0,7$ yang artinya nilai pada tiap instrumen reliabel.

5.4.4. Evaluasi Inner Model

Pengujian *inner model* penelitian dilakukan untuk mengetahui dua hal, yaitu: nilai koefisien determinasi (R^2) dan nilai *Normed Fit Index* (NFI). Nilai koefisien determinasi yang dihasilkan oleh variabel lingkungan kerja dan motivasi kerja terhadap kepuasan kerja adalah 0,900. Nilai tersebut menunjukkan bahwa sebesar 90,0% dari variasi nilai variabel kepuasan kerja, dijelaskan oleh variabel lingkungan kerja dan motivasi kerja dalam model, sementara sisa dijelaskan oleh variabel lain di luar penelitian ini.

Variabel kinerja karyawan merupakan variabel endogen yang dipengaruhi oleh tiga variabel yaitu lingkungan kerja, motivasi kerja, dan kepuasan kerja. Nilai koefisien determinasi yang dihasilkan oleh variabel kinerja karyawan adalah sebesar 0,970. Nilai tersebut menunjukkan bahwa lingkungan kerja, motivasi kerja, dan kepuasan kerja dapat menjelaskan 97,0% kinerja karyawan,

sementara sisanya dijelaskan oleh variabel lain di luar penelitian ini. Pada Tabel 5.14 ditampilkan nilai koefisien determinasi dari variabel kepuasan kerja dan kinerja karyawan.

Tabel 5.14 Nilai Koefisien Determinasi Variabel Endogen

Variabel	R Square
Kepuasan Kerja	0.900
Kinerja Karyawan	0.970

Sumber: Data primer diolah, 2023

5.4.5. *Goodness of Fit Indeks (GoF Index)*

Dalam memvalidasi model secara keseluruhan, digunakan *Goodness of Fit (GoF) index* yang diperkenalkan oleh Tenenhaus et al., (2004) dengan sebutan *GoF index*. *Index* ini dikembangkan untuk mengevaluasi model pengukuran dan model struktural dan disamping itu menyediakan pengukuran sederhana untuk keseluruhan dari prediksi model (Ghozali, 2013). Nilai GoF adalah antara 0 s.d 1, dengan nilai *communality* yang direkomendasikan 0,50 dan nilai R square maka dengan interpretasi nilai 0.10 termasuk dalam tingkat GoF kecil, 0,25 nilai GoF medium, 0,36 nilai GoF besar (Ghozali, 2013). Adapun perhitungan Tenenhaus GoF adalah sebagai berikut:

$$GoF = \sqrt{R^2 \times AVE}$$

$$GoF = \sqrt{0.970 \times 0.741}$$

$$GoF = \sqrt{0.718}$$

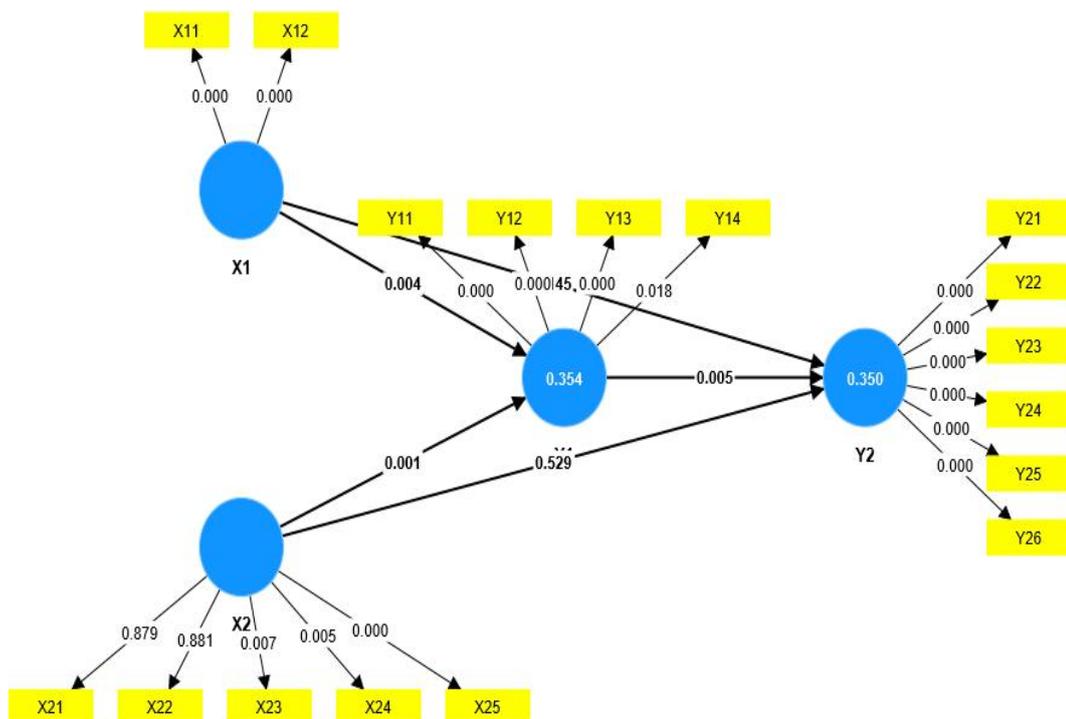
$$GoF = 0.848$$

Berdasarkan hasil perhitungan Tenenhaus GoF diketahui bahwa nilai *Goodness of Fit (GoF)* yang dimiliki adalah sebesar 0.848 sehingga dapat

dikatakan bahwa model penelitian memiliki nilai *Goodness of Fit (GoF)* yang kuat karena memiliki nilai lebih besar dari 0,36.

5.5 Pengujian hipotesis

Tahap analisis terakhir pada analisis statistik inferensial adalah pengujian hipotesis. Pengujian ini dilakukan dengan membandingkan nilai *t-statistic* dan nilai *t-tabel* yang diperoleh dari hubungan antar variabel di dalam model yang sebelumnya telah dibentuk hipotesisnya. Pada penelitian ini, taraf signifikansi yang digunakan (α) adalah sebesar 5%. Pada tingkat tersebut, maka nilai *t-table* yang digunakan sebagai pembanding dengan nilai *t-statistic* masing-masing hubungan adalah 1,964, artinya apabila hubungan antar variabel memiliki nilai *t-statistic* di atas nilai tersebut maka hipotesa terhadap hubungan tersebut dapat diterima.



Gambar 5.3 Inner Model

Secara ringkas, nilai *t-statistic* dari hubungan antar variabel pada penelitian ini ditampilkan pada Tabel 5.15.

Tabel 5.15 Hasil Pengujian Pengaruh Antar Variabel

Hipotesis	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Standard Deviation (STDEV)	T Statistics (O/STDEV)	P Values	Keterangan *)
H1 Lingkungan kerja → Kepuasan kerja	0,312	0,294	0,109	2,865	0,004*	Signifikan
H2 Lingkungan kerja → Kinerja karyawan	0,222	0,223	0,152	1,459	0,145	Tidak Signifikan
H3 Motivasi kerja → Kepuasan kerja	0,461	0,482	0,137	3,375	0,001*	Signifikan
H4 Motivasi kerja → Kinerja karyawan	0,112	0,119	0,178	0,630	0,529	Tidak Signifikan
H5 Kepuasan kerja → Kinerja karyawan	0,407	0,407	0,143	2,839	0,005*	Signifikan

Sumber: Data primer diolah, 2023
Ket: *) Signifikan pada taraf nyata 5%

Sehubungan dengan tidak signifikkannya pengaruh lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan, maka dicoba untuk menguji pengaruh masing-masing dimensi lingkungan kerja yaitu (1) Lingkungan kerja fisik dan (2) Lingkungan kerja psikologis guna memastikan apakah kedua dimensi lingkungan tersebut sama-sama tidak memiliki pengaruh signifikan ataupun ada di antara salah satunya yang signifikan pengaruhnya. Informasi ini penting sebagai landasan perbaikan yang dapat dilakukan oleh perusahaan dalam rangka upaya untuk lebih memperbaiki kinerjanya di masa yang akan datang.

Tabel 5.16 Hasil Regresi Dimensi Variabel Bebas Terhadap Variabel Dependen

Dimensi	Variabel Independen	Variabel Dependen	Estimate	T Statistics	P Values	Keterangan *)
---------	---------------------	-------------------	----------	--------------	----------	---------------

Dimensi	Variabel Independen	Variabel Dependen	Estimate	T Statistics	P Values	Keterangan *)
Lingkungan Kerja Fisik	Lingkungan Kerja	Kepuasan Kerja	0,285	2,030	0,046*	Signifikan
Lingkungan Kerja Psikologis			0,259	2,140	0,036*	Signifikan
Lingkungan Kerja Fisik	Lingkungan Kerja	Kinerja Karyawan	0,124	0,940	0,350	Tidak Signifikan
Lingkungan Kerja Psikologis			0,250	2,189	0,032*	Signifikan

Sumber: Data primer diolah, 2023

Ket: *) Signifikan pada taraf nyata 5%

Dari tabel 5.16 diperoleh informasi bahwa hasil regresi pada seluruh dimensi variabel lingkungan kerja berpengaruh positif dan signifikan secara statistik terhadap kepuasan kerja. Selanjutnya, pengujian pengaruh lingkungan fisik terhadap kinerja karyawan menunjukkan bahwa pengaruhnya tidak signifikan, namun sebaliknya terjadi pada pengaruh lingkungan kerja non fisik (psikologis), ternyata memiliki pengaruh signifikan yang positif. Dengan demikian disimpulkan bahwa lingkungan kerja yang memberi otonomi lebih besar, perasaan kompeten yang lebih tinggi yang lebih tinggi, dan adanya dukungan kerja dari sesama karyawan yang lebih bersara akan mendorong kinerja karyawan ke arah yang positif.

Uji hipotesis penelitian yang terkait dengan faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan. Berdasarkan model struktural yang terbentuk, merepresentasikan hubungan antar variabel laten, setidaknya terdapat (5) lima hipotesis yang dapat diuji. **Hipotesis pertama** yang menyatakan bahwa lingkungan kerja memiliki pengaruh langsung positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja dapat diterima. Hasil ini terlihat dari nilai *t-statistic* yang lebih tinggi dibandingkan dengan nilai *t-table* (**2,865 > 1,964**). Dengan demikian, perbaikan lingkungan kerja akan dibarengi dengan perbaikan pada kepuasan

kerja karyawan. Sebaliknya, lingkungan kerja yang buruk akan dibarengi pula dengan ketidakpuasan kerja.

Hipotesis kedua yang menyatakan bahwa lingkungan kerja memiliki pengaruh langsung positif namun tidak signifikan terhadap kinerja karyawan. Hasil ini terlihat dari nilai *t-statistic* yang lebih rendah dibandingkan dengan nilai *t-table* ($1,459 < 1,964$). Dengan demikian, baik buruknya lingkungan tidak selalu dibarengi dengan perbaikan atau penurunan pada kinerja karyawan, terutama pada dimensi lingkungan fisik. Akan tetapi pada dimensi lingkungan psikologis menunjukkan bahwa baik buruknya lingkungan psikologis akan memberi dampak pada baik buruknya kinerja karyawan.

Hipotesis ketiga yang menyatakan bahwa motivasi kerja memiliki pengaruh langsung positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja dapat diterima. Hasil ini terlihat dari nilai *t-statistic* yang lebih tinggi dibandingkan dengan nilai *t-table* ($3,375 > 1,964$). Dengan demikian, tinggi rendahnya motivasi kerja akan dibarengi dengan tinggi rendahnya kepuasan kerja karyawan. **Hipotesis keempat** yang menyatakan bahwa motivasi kerja memiliki pengaruh langsung positif namun tidak signifikan secara statistik terhadap kinerja karyawan. Hasil ini terlihat dari nilai *t-statistic* yang lebih rendah dibandingkan dengan nilai *t-table* ($0,630 < 1,964$). Dengan demikian, tinggi rendahnya motivasi kerja tidak selalu dibarengi dengan tinggi rendahnya kinerja karyawan. **Hipotesis kelima** yang menyatakan bahwa kepuasan kerja memiliki pengaruh langsung positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan dapat diterima. Hasil ini terlihat dari nilai *t-statistic* yang lebih tinggi dibandingkan dengan nilai *t-table* ($2,839 > 1,964$). Dengan demikian, tinggi rendahnya kepuasan kerja akan dibarengi dengan tinggi rendahnya kinerja karyawan.

Tabel 5.17 Pengujian Pengaruh Mediasi

Hipotesis	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Standard Deviation (STDEV)	T Statistics (O/STDEV)	P Values	Keterangan *)
H6 Lingkungan kerja → Kepuasan kerja → Kinerja karyawan	0,127	0,118	0,059	2,150	0,032*	Signifikan
H7 Motivasi kerja → Kepuasan kerja → Kinerja karyawan	0,187	0,201	0,095	1,969	0,049*	Signifikan

Sumber: Data primer diolah, 2023

Berdasarkan nilai *t-statistic* yang diperoleh kepuasan kerja sebagai variabel antara yang menghubungkan lingkungan kerja dan motivasi kerja terhadap kinerja karyawan yang ditampilkan pada Tabel 5.17, maka dapat disimpulkan bahwa hipotesis keenam dan ketujuh diterima. Pada hipotesis ini, menyatakan bahwa pengaruh mediasi kepuasan kerja terhadap hubungan lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan positif dan signifikan. Hal ini terlihat dari nilai *t-statistic* yang lebih tinggi dibandingkan dengan nilai *t-table* (**2,150 > 1,964**). Pengaruh mediasi kepuasan kerja terhadap hubungan motivasi kerja terhadap kinerja karyawan positif dan signifikan. Hal ini terlihat dari nilai *t-statistic* yang lebih tinggi dibandingkan dengan nilai *t-table* (**1,969 > 1,964**).

5.6 Pembahasan

5.6.1 Pengaruh lingkungan kerja terhadap kepuasan kerja

Penelitian ini menemukan bahwa lingkungan kerja berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja. Temuan penelitian ini menjelaskan bahwa perbaikan lingkungan kerja berkontribusi pada peningkatan kepuasan kerja.

Lingkungan kerja merupakan situasi dan tempat kerja karyawan. Seorang individu yang berada pada lingkungan kerjanya akan senantiasa berinteraksi sesama rekan sekerja maupun dengan atasan. Seorang pegawai dapat

dimotivasi oleh rekan kerjanya atau atasannya dan secara tidak langsung penghargaan yang diberikan oleh atasan baik dalam bentuk materi atau non materi akan meningkatkan motivasi kerja seorang karyawan.

Penelitian ini menemukan bahwa lingkungan kerja berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja. Lingkungan kerja terbagi atas lingkungan kerja fisik dan psikologis. Lingkungan fisik mencakup semua hal yang secara fisik dapat dilihat dan dinikmati di area tempat kerja sedangkan lingkungan psikologis lebih pada kondisi-kondisi yang dapat dirasakan dari tempat kerja, kemandirian, perasaan kompeten dan interaksi atau relasi yang akrab di antara rekan kerja. Dengan adanya pengaruh signifikan lingkungan kerja terhadap kepuasan kerja dapat diinterpretasi bahwa lingkungan kerja yang baik akan memberi rasa puas dan nyaman bagi karyawan. Ini berarti bahwa kepuasan kerja karyawan sangat ditentukan oleh lingkungan kerjanya, sejauhmana lingkungan kerja fisik dan non fisik menyenangkan dan memberi kebahagiaan bagi karyawan untuk menjalankan aktifitas kerjanya sehari-hari. Kepuasan kerja ini akan menjadi penentu bagi keberhasilan karyawan menyelesaikan pekerjaannya dengan baik. Sebaliknya, dalam lingkungan kerja yang buruk, akan mengganggu kepuasan kerja karyawan dalam bekerja dan hal tersebut akan berimplikasi buruk pula pada hasil akhir yang dapat dicapai. Hasil penelitian ini mengonfirmasi temuan penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Agbozo et al., (2017) dan Raziq & Maulabakhsh (2015) bahwa lingkungan kerja secara keseluruhan berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan.

Lingkungan kerja mempunyai pengaruh yang besar terhadap para kepuasan kerja, sehingga dengan demikian baik secara langsung maupun tidak langsung akan mempengaruhi tingkat produktifitas organisasi. Lingkungan kerja

yang baik tentu akan dapat meningkatkan produktifitas kerja para karyawan begitu pula sebaliknya lingkungan kerja yang buruk akan mengakibatkan kepuasan dan produktifitas kerja karyawan akan ikut menurun.

Dengan demikian, lingkungan kerja yang secara fisik lebih baik dalam hal pencahayaannya, ruang kerja yang sejuk, tertata rapi dan indah, dilengkapi perabot dan peralatan kerja yang memadai, ruang kerja yang lapang sehingga memberi ruang gerak untuk bekerja secara leluasa memberi, serta jauh dari kebisingan, kemudian secara psikologis karyawan merasa tak tertekan dengan intervensi atasan, merasa kompeten dengan pekerjaannya yang diterima, serta memiliki hubungan kerja yang harmonis baik dengan atasan maupun dengan sesama karyawan akan membuat karyawan semakin puas dalam bekerja.

5.6.2 Pengaruh lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan

Penelitian ini menemukan bahwa lingkungan kerja tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan, dengan demikian hipotesis kedua dinyatakan ditolak. Temuan penelitian ini dapat diartikan bahwa lingkungan kerja yang baik, belum tentu berdampak pada kinerja yang baik pula, begitupun sebaliknya, Lingkungan kerja yang buruk belum tentu pula membuat karyawan berkinerja buruk.

Hasil deskripsi jawaban responden pada variabel lingkungan kerja secara keseluruhan bernilai "Baik" dengan nilai rata-rata= 4,12. Jika kita perhatikan skor rata-rata untuk setiap indikator dari variabel lingkungan kerja, hampir semua indikatornya bernilai "Baik" dengan nilai rata-rata di atas 4, kecuali pada indikator lingkungan fisik terkait pertanyaan tentang "dapat bekerja dengan tenang tanpa suara bising mengganggu" memiliki nilai rata-rata 3,9 (merupakan indikator dengan nilai rata-rata terendah) sedangkan indikator yang memiliki nilai

rata-rata tertinggi (4,35) yaitu pada pernyataan 'memiliki kompetensi yang relevan dengan tuntutan pekerjaan atau tugas-tugas yang kami lakukan' termasuk dalam kategori "Baik". Temuan ini memberi isyarat bahwa lingkungan kerja psikologis merupakan faktor kunci atau penentu dari kinerja karyawan.

Hasil uji hipotesis untuk hubungan kausal dari lingkungan kerja terhadap kinerja ternyata Tidak signifikan secara statistik. Berarti tidak ada pengaruh nyata dari lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan PT. PLN UPDK Tello. Namun jika diuji secara terpisah antara lingkungan fisik dan lingkungan psikologis maka hasilnya menunjukkan temuan yang berbeda, dimana lingkungan fisik tidak berpengaruh signifikan secara statistik terhadap kinerja karyawan sedangkan lingkungan psikologis berpengaruh signifikan dan positif terhadap kinerja karyawan. Temuan ini mengindikasikan bahwa lingkungan fisik yang baik tidak serta merta memberi efek nyata pada perbaikan kinerja, demikian pula sebaliknya, lingkungan kerja fisik yang buruk, tidak serta merta pula menghambat karyawan untuk berkinerja yang lebih baik. (misalnya: masih tingginya tingkat kebisingan yang dirasakan karyawan) boleh jadi tidak menjadi penghalang bagi karyawan untuk berprestasi yang baik. Akan tetapi jika lingkungan psikologis yang bermasalah maka kinerja karyawan akan bermasalah pula. Artinya jika karyawan merasa tidak mendapatkan otonomi (kemandirian) dalam bekerja, tidak merasa kompeten dengan pekerjaannya dan tidak pula mendapatkan dukungan rekan kerja yang baik maka kondisi ini yang akan memberi dampak negatif pada kinerjanya.

Berdasarkan fakta tersebut di atas maka bilamana dikaitkan dengan kondisi obyektif PT. PLN UPDK Tello, menegaskan relevansi temuan ini bahwa baik buruknya lingkungan kerja (secara total) tidak menjadi penentu baik

buruknya kinerjanya karyawan. Argumen yang dapat menjelaskan adalah karena pelayanan listrik merupakan kebutuhan pokok yang sangat vital bagi kehidupan manusia, maka karyawan PT. PLN khususnya di bagian pembangkit harus selalu siap dan menjamin ketersediaan pasokan listrik, maka kondisi lingkungan seperti apapun, tak boleh menjadi penghalang baginya untuk memberi pelayanan maksimal yang prima kepada masyarakat.

Hasil penelitian ini berbeda dengan penelitian sebelumnya oleh Nanzushi (2015) yang menemukan lingkungan kerja fisik atau imbalan yang bersifat finansial) lebih memotivasi karyawan untuk berkinerja lebih baik dibanding lingkungan non fisik (*non finansial reward*). Demikian pula studi Badrianto & Ekhsan (2020); Sihalohe & Siregar (2019); Aslia A. (2019) kesemuanya menemukan bahwa lingkungan kerja dan kepuasan kerja memiliki pengaruh signifikan yang positif baik secara parsial maupun simultan terhadap kinerja karyawan.

5.6.3 Pengaruh motivasi kerja terhadap kepuasan kerja

Penelitian ini menemukan bahwa motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan secara statistik terhadap kepuasan kerja. Motivasi kerja terbentuk dari sikap positif individu dalam menghadapi situasi kerja dalam organisasi. Motivasi merupakan kondisi yang menggerakkan diri individu yang terarah untuk mencapai tujuan dari organisasi. Sikap mental individu yang pro dan positif terhadap situasi kerja tim itulah yang memperkuat motivasi kerjanya untuk menuju suatu rasa senang menerima segala hasil yang dicapai.

Motivasi kerja dalam penelitian ini yang diukur menggunakan 5 factor kebutuhan dari Maslow yaitu, kebutuhan fisik, kebutuhan rasa aman, kebutuhan

social, kebutuhan penghargaan dan kebutuhan aktualisasi diri, semuanya menunjukkan sebagai penentu kepuasan kerja karyawan. Artinya bahwa apabila perusahaan mampu memenuhi ke lima jenis kebutuhan karyawan ini dengan baik, akan membuat karyawannya merasakan kepuasan yang semakin tinggi pula. Jika perusahaan memotivasi karyawannya dengan gaji yang cukup, pekerjaan yang aman, hubungan sosial yang harmonis, penghargaan yang pantas dan kesempatan aktualisasi diri bagi karyawan yang baik akan membuat karyawan merasa senang bekerja dan pada akhirnya akan bermuara pada kinerja yang lebih baik.

Hasil penelitian ini mendukung hasil penelitian sebelumnya oleh Ayub & Rafif (2020) dan Tabvuma (2015) menyatakan bahwa motivasi berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja. Motivasi kerja terbentuk dari sikap individu dalam menghadapi situasi kerja dalam organisasi. Motivasi merupakan kondisi yang dapat menggerakkan individu kearah pencapaian tujuan organisasi.

5.6.4 Pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja karyawan

Penelitian ini menemukan bahwa motivasi kerja tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Temuan penelitian ini dapat dimaknai bahwa motivasi kerja yang dimiliki oleh karyawan belum mampu memberi dampak yang diharapkan bagi perbaikan kinerja karyawan.

Kalau kita kembali melihat data deskriptif kinerja karyawan PT. PLN UPDK Tello yang tertera pada bagian sebelumnya, tercatat skor rata-rata total motivasi kerja adalah 4,21 (kategori sangat tinggi) sedangkan skor rata-rata total kinerja karyawan adalah sebesar 4,28 (kategori sangat tinggi) maka meskipun kedua variable ini sama-sama memiliki nilai yang "Sangat tinggi" namun dalam

konteks penelitian ini, keduanya bukanlah sebab akibat antara satu dengan lainnya.

Argumen yang dapat menjelaskan fakta penelitian ini adalah pendapat George & Jones (2012) yang menyatakan bahwa kinerja seseorang dipengaruhi oleh banyak faktor, mulai dari faktor personal (motivasi, kemampuan, kepribadian), dan faktor organisasi (Struktur organisasi, Budaya organisasi dan Kepemimpinan) bahkan lingkungan organisasi secara keseluruhan. Dengan demikian, ketika pengaruh motivasi sebagai faktor penentu terdalam dari kinerja karyawan tidak signifikan maka boleh jadi disebabkan oleh faktor lain yang ada dalam roda kinerja yang dikemukakan oleh George & Jones (2012: 27) tersebut.

Kalau pandangan George & Jones (2012: 27) ini kita adopsi ke dalam konteks penelitian ini, maka dapat dikatakan bahwa motivasi kerja yang tinggi tidak cukup memadai untuk memperbaiki kinerja karyawan, melainkan dibutuhkan adanya dukungan faktor lain yang lebih penting perannya, misalnya dukungan sumber daya dan kepemimpinan yang supportif. Bagaimanapun bersemangatnya karyawan di dalam bekerja jika tidak didukung oleh sumber-sumber daya lain seperti uang, teknologi, peralatan, infrastruktur yang memadai, serta tidak ditopang oleh sistem dan kebijakan manajerial yang relevan maka karyawan akan sulit melakukan pekerjaannya dengan baik, apalagi dalam hal layanan listrik,

PT. PLN sampai saat ini masih menjadi penghasil utama listrik yang merupakan kebutuhan pokok seluruh warga masyarakat. Pemenuhan kebutuhan listrik tidak dapat ditunda karena dapat berkonsekuensi pada timbulnya persoalan-persoalan yang membahayakan. Masih seringnya terjadi pemadaman listrik dan keluhan pelayanan menandakan betapa kompleks dan rumitnya

masalah pelayanan listrik yang berkualitas. Oleh karena itu, menghadapi persoalan-persoalan demikian, tidak cukup dibebankan kepada karyawan untuk menyelesaikannya secara tuntas melainkan diperlukan intervensi pimpinan sebagai pengambil keputusan dalam mengatasi persoalan tersebut. Intervensi pimpinan yang sangat penting misalnya dalam hal penyediaan sarana dan prasarana kerja serta anggaran yang cukup untuk mendukung perbaikan-perbaikan ataupun pengadaan peralatan yang lebih diperlukan untuk meningkatkan layanan listrik yang lebih maksimal.

Temuan penelitian ini berbeda dengan temuan penelitian sebelumnya oleh Bonenberger et al, (2014); Prakoso, Astuti & Ruhana (2014), maupun Raziq & Maulabakhsh (2015); Aluf, Musmedi & Supriyadi (2017) dimana semuanya menemukan bahwa motivasi kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Sebaliknya, mendukung penelitiannya Muhtar (2016:27) yang juga menemukan bahwa Motivasi kerja secara parsial tidak memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan.

5.6.5 Pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan

Penelitian ini menemukan bahwa kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan secara statistik terhadap kinerja karyawan. Temuan penelitian ini menjelaskan bahwa peningkatan kepuasan kerja berkontribusi pada peningkatan kinerja karyawan.

Kepuasan kerja sebagai sikap positif terhadap pekerjaan pada diri seseorang. Pada dasarnya kepuasan kerja merupakan hal yang bersifat individual. Setiap individu akan memiliki tingkat kepuasan yang berbeda-beda sesuai dengan sistem nilai yang berlaku pada dirinya. Biasanya orang akan

merasa puas atas kerja yang telah atau sedang dijalankan, apabila apa yang dikerjakan dianggap telah memenuhi harapan, sesuai dengan tujuannya bekerja.

Apabila seorang pegawai mendambakan sesuatu, berarti yang bersangkutan memiliki suatu harapan dan dengan demikian akan termotivasi untuk melakukan tindakan kearah pencapaian harapan tersebut. Jika harapan tersebut terpenuhi, maka akan dirasakan kepuasan. Kepuasan kerja menunjukkan kesesuaian antara harapan seseorang yang timbul dan imbalan yang disediakan pekerjaan, sehingga kepuasan kerja juga berkaitan erat dengan teori keadilan, perjanjian psikologis dan motivasi.

Mengacu pada uraian di atas maka dengan adanya signifikansi pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan, memberi makna bahwa semakin puas karyawan terhadap apa yang mereka dapatkan dari pekerjaannya akan semakin baik pula hasil kerjanya. Karyawan yang puas menjadi pemantik energi dan usaha yang lebih kuat untuk menyelesaikan pekerjaannya sesuai dengan target waktu maupun kualitas yang telah ditetapkan. Dengan demikian, efisiensi dan efektifitas kerja karyawan dapat dicapai melalui pemuasan terhadap kebutuhan karyawan akan gaji yang memadai, hubungan kerja yang saling mendukung, adanya peluang pertumbuhan kompetensi dan karir dalam perusahaan, desain pekerjaan yang memungkinkan kebebasan atau kemandirian dalam mengambil keputusan serta pekerjaan yang memberi kebanggaan dan rasa bermakna bagi diri sendiri dan orang lain.

Hasil penelitian ini mendukung temuan penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Aluf et al., (2017) Dziuba et al. (2020) dan Koesmono (2014), ketiganya menemukan bukti kuat bahwa kepuasan kerja berpengaruh signifikan

terhadap kinerja karyawan yang berarti bahwa karyawan yang puas akan menghasilkan kinerja yang lebih baik.

5.6.6 Pengaruh lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja

Penelitian ini menemukan bahwa lingkungan kerja berpengaruh positif dan signifikan secara statistik terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja. Ini berarti bahwa kepuasan kerja memiliki peran mediasi yang signifikan dalam hubungan antara lingkungan kerja dengan kinerja karyawan. Interpretasi terhadap temuan ini adalah lingkungan kerja yang baik akan semakin mampu mendorong kinerja yang lebih baik bilamana didukung oleh adanya rasa puas karyawan terhadap semua imbalan yang diterima dari pekerjaannya. Pentingnya kepuasan kerja bagi pengembangan kinerja karyawan diperkuat oleh fakta lapangan penelitian ini, dimana pada pengujian hubungan langsung antara lingkungan kerja dengan kinerja karyawan yang semula tidak signifikan, menjadi signifikan dan positif pada pengujian hubungan tidak langsung yaitu melalui mediasi kepuasan kerja. Temuan ini menggambarkan peran mediasi yang amat penting dari kepuasan kerja. Lingkungan kerja yang nyaman baik secara fisik maupun mental akan mendorong karyawan untuk memberi kontribusi terbaiknya bagi perusahaan (Badrianto & Ekhsan, 2020). Lingkungan kerja akan memuaskan, apabila didukung oleh adanya otonomi pekerjaan, gaji yang pantas, hubungan kerja yang harmonis antar sesama karyawan, disertai adanya peluang karir yang besar bagi karyawan akan menjadi penyemangat bagi karyawan untuk berkinerja lebih baik.

Setiap karyawan tentu mengharapkan lingkungan kerja yang aman dan nyaman yaitu lingkungan kantor yang kondusif yang terwujud melalui beberapa

indikator antara lain hubungan yang harmonis antara karyawan, lingkungan yang menghargai dan memperhitungkan kompetensi karyawan serta diberi kepercayaan mengambil keputusan penting dalam pekerjaannya, menyajikan lingkungan fisik yang nyaman dan aman, tidak hanya memiliki peralatan dan fasilitas yang memadai, menarik tetapi juga tertata dengan rapi, semua ini akan meningkatkan kuantitas dan kualitas kinerja bilamana kondisi aktual yang ditemukan karyawan bersesuaian. Lingkungan kerja yang memuaskan mendukung karyawan PT. PLN UPTD Tello berkinerja terbaik sehingga kepedulian pimpinan terhadap kepuasan kerja karyawan menjadi kunci kesuksesannya dimasa yang akan datang.

5.6.7 Pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja

Penelitian ini menemukan bahwa motivasi kerja memiliki pengaruh positif dan signifikan secara statistik terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja. Kepuasan kerja memediasi pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja karyawan menunjukkan bahwa motivasi kerja dapat meningkatkan kinerja karyawan jika ditunjang oleh adanya rasa kepuasan diantara para karyawan. Kepuasan kerja karyawan berhubungan dengan harapan pegawai terhadap rekan kerja yang mendukung, pekerjaan yang otonom dan memberi rasa bermakna, gaji yang layak dan adil, peluang promosi yang terbuka lebar bagi semua karyawan. Jika kondisi ini terpenuhi oleh perusahaan sebagai tempat kerja yang menyenangkan maka kinerja terbaik yang diharapkan oleh perusahaan terhadap karyawannya akan berjalan paralel. Kinerja adalah gambaran kekuatan dan kemampuan karyawan menjalankan tugas, tanggung jawab dan kewajibannya. Dengan demikian jika karyawan memiliki motivasi kerja yang tinggi lalu ditunjang oleh

rasa puas terhadap imbalan yang diterima karyawan maka kinerja yang menggembirakan akan tercapai dengan mudah.

Sesuai dengan rumusan tentang kinerja oleh George & Jones (2012) menyatakan bahwa kinerja seseorang ditentukan bukan semata-mata oleh motivasinya saja melainkan ada factor lain seperti kompetensi, kemampuan, kepuasan kerja dll, maka dengan tidak signifikannya pengaruh motivasi ke kinerja pada penelitian ini, mengindikasikan bahwa selain motivasi kerja, diperlukan dukungan variabel lain untuk membuat karyawan berkinerja lebih baik. Variabel lain yang dibutuhkan tersebut yang relevan dengan penelitian ini adalah kepuasan kerja (Prakoso, Astuti & Ruhana, 2014), sebagaimana hasil pengujian peran mediasi variabel kepuasan kerja pada hubungan antara motivasi kerja ke kinerja karyawan yang signifikan. Hal ini berarti bahwa faktor-faktor motivasi yang diberikan oleh perusahaan kepada karyawan berupa gaji, rasa aman, hubungan sosial, peluang karir, penghargaan dan aktualisasi diri meskipun sudah mendapatkan penilaian baik (nilai rata-rata 4,25) oleh karyawan akan tetapi masih perlu terus dilakukan upaya pengkajian oleh pihak manajemen untuk menemukan secara lebih tepat kebutuhan yang lebih urgen dan prioritas bagi karyawan untuk selanjutnya berusaha dipenuhi melalui sistem penghargaan yang diterapkan, yang memiliki daya dorong yang lebih besar bagi semangat kerja dan kinerja karyawan.

Temuan penelitian ini tampak tak mendukung temuan penelitian sebelumnya oleh Bonenberger et al, (2014); Prakoso, Astuti & Ruhana (2014), maupun Raziq & Maulabakhsh (2015); Aluf, Musmedi & Supriyadi (2017) dimana kesemuanya menemukan motivasi kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.

BAB VI

SIMPULAN DAN SARAN

6.1 Simpulan

- 1) Penelitian ini menemukan bahwa lingkungan kerja berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja. Temuan penelitian ini menjelaskan bahwa perbaikan lingkungan kerja berkontribusi pada peningkatan kepuasan kerja. Karyawan akan semakin puas bekerja dalam lingkungan kerja yang lebih kondusif baik secara fisik maupun non fisik (psikologis).
- 2) Penelitian ini menemukan bahwa lingkungan kerja secara keseluruhan, tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Akan tetapi pada pengujian pengaruh lingkungan fisik dan lingkungan psikologis secara terpisah, menunjukkan hasil yang berbeda dimana lingkungan fisik tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja, namun lingkungan psikologis pengaruhnya positif dan signifikan secara statistik. Dengan demikian, lingkungan kerja fisik yang baik tidak serta merta membuat karyawan berkinerja baik, sebaliknya, lingkungan kerja fisik yang buruk belum tentu pula menjadi penghalang bagi karyawan untuk berkinerja baik. Karyawan akan berkinerja buruk manakala lingkungan psikologisnya yang bermasalah. Hal ini mencerminkan bahwa dalam hal penempatan karyawan perlu lebih disesuaikan dengan kompetensi mereka masing-masing dan, kemudian diberi otonomi yang lebih besar dalam hal pengambilan keputusan atas pekerjaannya serta dibarengi dengan rekan kerja yang supportif maka kondisi-kondisi ini akan mampu menghadirkan kinerja karyawan yang lebih

menggembirakan. Begitu pula sebaliknya, kinerja karyawan akan buruk manakala mereka merasa tidak memiliki otonomi dalam bekerja, tidak merasa kompeten atas pekerjaannya dan tidak mendapatkan dukungan yang baik dari rekan kerjanya.

- 3) Penelitian ini menemukan bahwa motivasi kerja berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja. Temuan penelitian ini menjelaskan bahwa peningkatan motivasi kerja berkontribusi pada peningkatan kepuasan kerja. Makin baik sistem motivasi. Makin baik pemenuhan kebutuhan karyawan dalam hal gaji, keamanan pekerjaan, hubungan kerja, perhatian dan kepedulian sesama rekan kerja, sistem penghargaan, pertumbuhan karir dll akan makin tinggi pula kepuasan kerja yang dirasakan oleh karyawan.
- 4) Penelitian ini menemukan bahwa motivasi kerja tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Temuan penelitian ini menjelaskan bahwa peningkatan motivasi kerja tidak selalu dibarengi oleh adanya peningkatan kinerja karyawan, demikian pula sebaliknya, motivasi kerja yang rendah tidak selalu menjadi penghambat bagi karyawan untuk meraih kinerja terbaik, karena adanya sejumlah variabel lain di luar diri manusia yang mempengaruhinya.
- 5) Penelitian ini menemukan bahwa kepuasan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Temuan penelitian ini menjelaskan bahwa peningkatan kepuasan kerja berkontribusi pada peningkatan kinerja karyawan. Makin puas karyawan terhadap apa yang diperoleh dari pekerjaannya akan mendorongnya untuk berkontribusi yang lebih besar pula pada perusahaan.

- 6) Penelitian ini menemukan bahwa lingkungan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja. Dengan kata lain, kepuasan kerja memiliki efek mediasi yang positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Hal ini menandakan bahwa lingkungan kerja yang baik dapat membuat karyawan berkinerja yang lebih baik pula manakala didukung oleh adanya kepuasan kerja karyawan baik terhadap pekerjaan yang dilakukan, peluang karir, gaji dan hubungan kerja di antara sesama karyawan.
- 7) Penelitian ini menemukan bahwa motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja. Dengan kata lain, Kepuasan kerja memediasi pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja karyawan. Hal ini mencerminkan bahwa semakin besar motif pemenuhan kebutuhan fisik, kebutuhan rasa aman, kebutuhan sosial, kebutuhan penghargaan dan kebutuhan aktualisasi diri karyawan maka akan semakin tinggi pula kinerja yang dicapai baik secara kuantitas maupun kualitas apabila ditunjang oleh adanya rasa kepuasan karyawan terhadap pekerjaannya, hubungan kerjanya, peluang promosi, gaji dll.

6.2 Saran

- 1) Karena lingkungan kerja berpengaruh signifikan dan positif terhadap kepuasan kerja maka PT. PLN UPDK Tello Lingkungan kerja baik fisik maupun non fisik harus terus diperbaiki. Melihat Indikator terendah pada variabel lingkungan kerja adalah “bekerja dengan tenang tanpa suara bising mengganggu”, mengindikasikan masih adanya gangguan kebisingan yang dirasakan karyawan saat bekerja sehingga perlu

menjadi bahan evaluasi bagi manajemen untuk menggunakan peralatan yang dapat meredam, mengurangi atau bahkan meniadakan kebisingan tersebut. Di samping perbaikan lingkungan fisik terutama yang masih dianggap kurang oleh karyawan, maka yang tidak kalah pentingnya juga adalah perbaikan pada aspek lingkungan psikologis bagi karyawan terutama pada pemberian otonomi kerja yang lebih besar (indikator lingkungan psikologis yang terendah nilai rata-ratanya). Dengan perbaikan aspek-aspek ini diharapkan dapat meningkatkan kepuasan kerja karyawan.

- 2) Karena Lingkungan kerja secara keseluruhan tidak berpengaruh langsung terhadap kinerja karyawan, namun secara terpisah, lingkungan kerja fisik tidak berpengaruh, sedangkan lingkungan psikologis berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan mengindikasikan perlunya prioritas perbaikan pada aspek lingkungan psikologis, terutama pada aspek pemberian otonomi kerja yang lebih tinggi, penempatan atau penugasan yang lebih sesuai dengan kompetensi serta hubungan kerja yang lebih harmonis) demi pencapaian kinerja karyawan yang lebih baik.
- 3) Karena motivasi kerja berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja maka perlu perbaikan motivasi kerja yang lebih baik, terutama pada aspek/indicator memiliki nilai rata-rata terendah yaitu “berusaha mematuhi setiap perintah atasan agar tak berkonflik dengan atasan”, yang menandakan adanya perilaku karyawan yang positif, karena berusaha untuk tampil apa adanya, melakukan segala sesuatunya

secara obyektif sehingga pihak manajemen perlu memberi ruang gerak yang lebih longgar kepada karyawannya untuk mengambil keputusan yang dianggapnya penting bagi pekerjaannya.

- 4) Karena motivasi kerja tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan, hal ini menandakan bahwa motivasi kerja belum maksimal dalam mendorong perbaikan kinerja dan oleh karenanya diperlukan dukungan factor lain dalam menggenjot kinerja yang lebih baik, baik aspek yang diteliti maupun yang tidak diteliti pada penelitian ini, misalnya kepemimpinan yang lebih supportif dan memfasilitasi pemenuhan lingkungan psikologis, peningkatan kemampuan kerja karyawan melalui pelatihan dan pengembangan dan lain-lainnya.
- 5) Karena Kepuasan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan, menandakan bahwa meskipun secara rata-rata kepuasan kerja karyawan sudah masuk kategori “Sangat baik” namun perlu untuk terus ditingkatkan terutama perbaikan pada pemberian “Tunjangan kinerja” karena indicator ini adalah yang terendah nilai rata-ratanya.
- 6) Karena kepuasan kerja ditemukan sebagai variable pemediasi penuh baik pada hubungan antara lingkungan kerja dengan kinerja karyawan maupun pada hubungan antara motivasi dengan kinerja karyawan, mengindikasikan bahwa untuk mendorong kinerja karyawan ke arah yang lebih baik di masa yang akan datang maka kepuasan kerja karyawan adalah hal yang sangat penting diperhatikan dan terus ditingkatkan, terutama pada aspek “Tunjangan kinerja, karena selama

ini dirasakan masih agak rendah dibanding indikator kepuasan kerja lainnya.

DAFTAR PUSTAKA

- Agbozo, George Kafui; Izaac Syakyi Owusu; Mabel Hoedoafia & Yaw Bateng Atakorah, 2017. The Effect of Work Environment on Job Satisfaction: Evidence from the Banking Sector in Ghana. *Journal of Human Resource Management*, 2017, 5(11), pp. 12-18
- Al Aluf, Wilda , Sudarsih, Didik Pudjo Musmedi, Supriyadi, 2017. Assessing The Impact of Motivation, Job Satisfaction and Work Enviroment on The Employee of Performance in Healtcare Service, *International Journal of Sciencetific and Technology Research*, Vol. 6, Issu 10, Okt 2017
- Anonim, 2022. *52 Kasus K3 Tahun 2019, 31 Pekerja OS PLN Meninggal*, Perjoeangan.Com: Suara Kaum buruh, 24 Okt 2022, diakses pada tanggal 24 Oktober 2022 jam 23.33
- Anonim,2022. *Polisi Selidiki Kasus Kecelakaan Kerja Karyawan Magang PLN UP3*, Cenderawasih Pos, 24 Oktober 2022, diakses pada tanggal 24 Oktober 2022 jam 23.35
- Ariyani, Resti; Ryan Suarantalla & Ismi Mashabai, 2021. Analisa Potensi Kecelakaan Kerja Pada PT. PLN (Persero) Sumbawa Menggunakan Metode Hazard and Operability Study (HAZOP), *Jurnal Industri dan Teknologi Samawa*, Vol.2 (1), p. 11-21
- Aslia A, Paradilla, 2019. Pengaruh lingkungan Kerja terhadap Kinerja Karyawan pada PT.Amanah Finance, *Jurnal Profitability Fakultas Ekonomi dan Bisnis*, Vol. 3 No. 1 pp. 66-90
- Ayub, Nadya & Rafir, Shagupta, 2020. The Relationship Between Work Motivation and Job Satisfaction, *Pakistan Business Review*, Vol. 13, No. 2, pp. 332
- Badrianto,, Yuan & Ekhsan, Muhamad, 2019. Effect of Environment and Job Satisfaction on employee Performance In PT. Nesinak Industries, *Journal of Business, Management, and Accounting*, Vol. 2 Issu 1, p. 85-91
- Bonenberger, Marc; Moses Aikins, Patricia Akweongo & Kaspar Wyss, 2014. The Effect of Health Worker Motivation and Job Satisfaction toward Turn Over Intention in Ghana: A Cross-sectional Study,*Human Resource for Health*, Vol. 12, Issu 43, pp 1-12
- Dartey, Kwasi & Baah. 2010. Job Satisfaction and Motivation: Understanding its impact on Organizational Commitement and Organizational Performance, *Academic Leadership, online Journal*, Current Issue, Vol. 8 Issu 4, pp. 1-19

- DeCenzo, David A., Robbins, Stephen P., Verhulst, Susan L., 2010. *Fundamentals of Human Resource Management*, 10th edition, John Wiley and Sons Inc., USA
- Dewi, Dian Ayunita Nurgraheni Nurmala. 2018.
- Dziuba, Szymon T. ; Manuela Ingaldi, Marina Zhuravskaya, 2020. Employee's Job Satisfaction and Their Work Performance as Elements Influencing Work Safety, "*Safety Management-Human and System, Vol. 2, Issue 1, pp 18-25*"
- Gunawan, Muhammad Ali, 2015. Statistik Penelitian Bidang Pendidikan, Psikologi dan Sosial, Parama Publishing, Yogyakarta.
- Sihaloho, Ronald Donra & Hotlin Siregar, 2019. Pengaruh Lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan pada PT. Super SetiaSagita Medan. *Jurnal Ilmiah Socio Secretum*, p 273-281
- Elliot, Andrew J., Dweck, Carol S., & Yeager, David S., 2017. *Handbok of Copetence and Motivation: Theory and Application*, 2nd edition, The Guildford Press, New York.
- Fabre, June, 2005. How To Create A Positif Work Environment That Empowers And Retains Nurses, *Springer Series On Nursing Management and Leadership*, p. 16-25
- Gagne, Merylene & Deci ,Edward L., 2014. *The Oxford Handbook of Work Engagement, Motivation, and Self-Determination Theory*, Oxford University Press.
- George, Jennifer M., & Jones, Gareth R., 2012. *Understanding and Managing Organizational Behavior*, 6th edition, Prentice Hall, New Jersey
- Ghozali, I., 2018. Aplikasi Analisis Multivariate dengan Program IBM SPSS 25. 9th ed., UNiversitas Diponegoro, Semarang.
- Harahap, Lenni Khotimah, tanpa tahun. *Analisis SEM (Structural Equation Model) dengan Smart PLS (Partial Least Square)*, diakses pada tanggal 15 Desember 2022.
- Haryono, Siswono & Yasir Arafat, tanpa tahun. *Effect of Organizational culture, and work motivation on job performance among The Privat Universities's Full Time Faculties in South Sumatera Province*. Tesis Magister Manajemen Universitas Muhammadiyah Yogyakarta, p. 1-11, Diakses 15 Agustus 2022
- Hoedoafia, Mabel, 2017. The Effect of Work Environment on Job Satisfaction: Evidence from Banking Sector in Ghana, *Journal of Human Resource Management*, Researchgate, pp. 1-8

- Koesmono, H. Teman, 2014. The Influence of Organizational Culture, servant Leadersip, and Job Satisfaction toward Organizational Commitment and Job Performance through work motivation as moderating variable for lecturers in Economics and Management of Private Universities in East Surabaya, "*Educational Research International*, Vol. 3, Issu 4, pp 25-39
- Kotler, Philip & Keller, Kevin Lane, 2012. Marketing Manajemen, Pearson Education, Inc., Prentice Hall, New Jersey.
- Lambrou, Persefoni; Dimopoulos, Dick & Dimitris Niakas, 2010. Motivation and Job Satisfaction among Medical and Nursing Staff in A Cyprus Public General Hospital, *Human Resource for Health*, Volume 8, No 26, pp 1-9
- Mondy, R. Wayne & Martocchio, Joseph J., 2016. *Human Resource Management*, 14th edition, Pearson Education Limited, Boston.
- Muhtar, 2016. The influence of motivation and work environment on the performanve of employee. *Sinergi*, Vol.6, No. 2, pp 27-40
- Musmedi, Pudjo & Supriyadi, 2017. Satisfaction, andWork Environment on Employee Performance in Healtcare Services, "*International Journal of Scintific IC & TechnologyResearch*, Vol. 6, Issue10, pp, ISSN 2277-8616
- Naharuddin, Nina Munira & Sadegi, Mohammad, 2013. Factors of Workplace Environment That Affect Emloyee Performance: A Case Study of Miyazu Malaysia, *International Journal of Independent Research and Studies*, Vol.2, No. 2, pp. 66-78.
- Nanzushi, Cynthia, 2015. *The effect of Workplace Environment on Employee Performance in The Mobile Telecommunication Firms in Nairobi City Country*, Project research: Research gate, diakses tgl 10 Agustus 2020, pp.1-34
- Owen, Keith; Mundy, Ron; Guild, Will; Robert Guilf. 2001. Creating and Sustaining The High Performance Organization, *Managing Service Quality*, Volume 11 No. 1, pp. 10-21
- Prakoso, Rayka Dantyo; Endang Siti Astuti & Ika Ruhana, 2014. Pengaruh lingkungan kerja terhadap Motivasi kerja dan kinerja karyawan (Studi pada PT. Axa Financial Indonesia Cabang Malang), "*Jurnal Administrasi Bisnis (JAB)*," Vol. 14, No. 2, hal. 1-19.
- Raziq, Abdul & Raheela Maulabakhsh, 2015. Impact of Working Environment on Job Satisfaction. *Elsevier: Procedia Economics and Finance*, 23 (2015), pp.717-725

- Robbins, Stephen P. & Judge, Timothy A., 2013. *Organizational Behavior*, 15th edition, Pearson Education Inc., Prentice Hall, USA.
- Raduan C. Rose, Naresh Kumar, Ong Gua Pak, 2009. The Effect of organizational learning on organizational commitment, job satisfaction and job performance. *The Journal of Applied Business Research*, Vol. 25 No. 6, pp 55-66
- Rothweel, William J., & Kazanas, H.C., (2003). *Planning and Managing Human Resource: Strategic Planning for Human Resource Management*, 2th Edition, HRD Press, Massachuseets
- Sudarmanto, 2019. *Kinerja dan Pengembangan Kompetensi SDM*, Pustaka Pelajar.
- Tabvuma, Vurain, 2015. A Meta- Analysis of The Relationship Between Public Service Motivation and Job Satisfaction. *Public Administration Review*, Vol. 75, Issue 5, pp 711-722
- Zafar, Marium; Karim Emadul; Abbas Omair, 2017. Factors of Workplace Environment that Affects Employee Performance in an Organization: A Study on Greenwich University Of Karachi, online at <https://mpa.ub.unimuenchen.de/78822/.MPRA> Paper No. 78822, pp. 1-25. diakses 20 Agustus 2022

Lampiran 1: Frekuensi Profil Responden

Frequencies

Statistics

		Unit_Kerja	Usia_Responden	Jenis_Kelamin	Status_Perkawinan	Lama_Kerja_diperusahaan	Tingkat_Pendidikan
N	Valid	70	70	70	70	70	70
	Missing	0	0	0	0	0	0
Mean		4.7714	2.6286	1.1286	1.8429	3.1429	2.0857
Median		3.0000	3.0000	1.0000	2.0000	3.0000	2.0000

Frequency Table

Usia Responden

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid ≤ 25 tahun	8	11.4	11.4	11.4
25 - 30 tahun	25	35.7	35.7	47.1
31 - 35 tahun	22	31.4	31.4	78.6
> 36 tahun	15	21.4	21.4	100.0
Total	70	100.0	100.0	

Jenis Kelamin

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Laki-laki	61	87.1	87.1	87.1
Perempuan	9	12.9	12.9	100.0
Total	70	100.0	100.0	

Status Perkawinan

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid				
Belum Menikah	11	15.7	15.7	15.7
Menikah	59	84.3	84.3	100.0
Total	70	100.0	100.0	

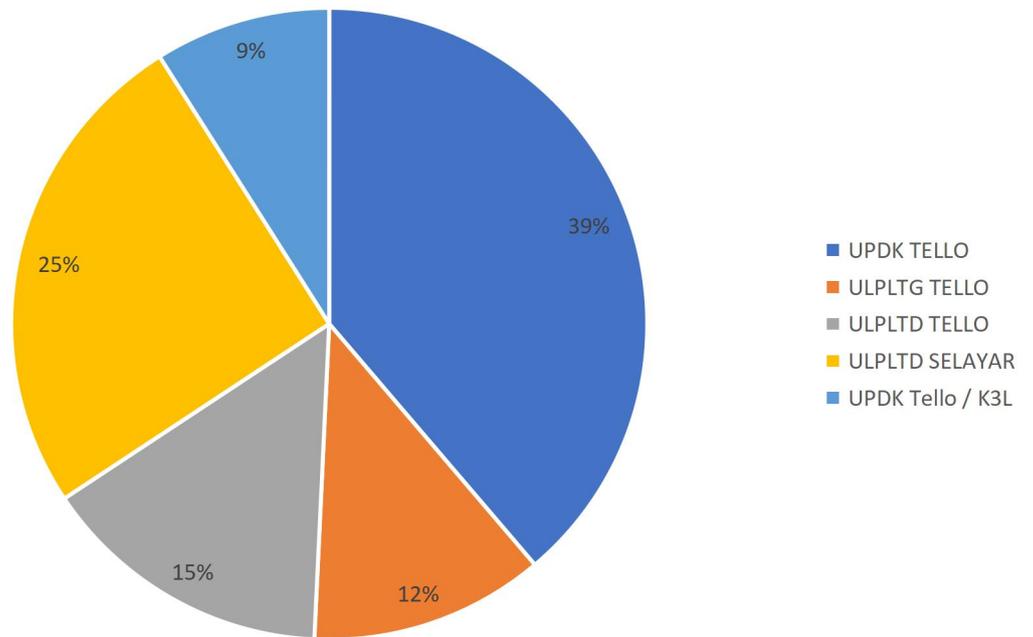
Lama Kerja di Perusahaan

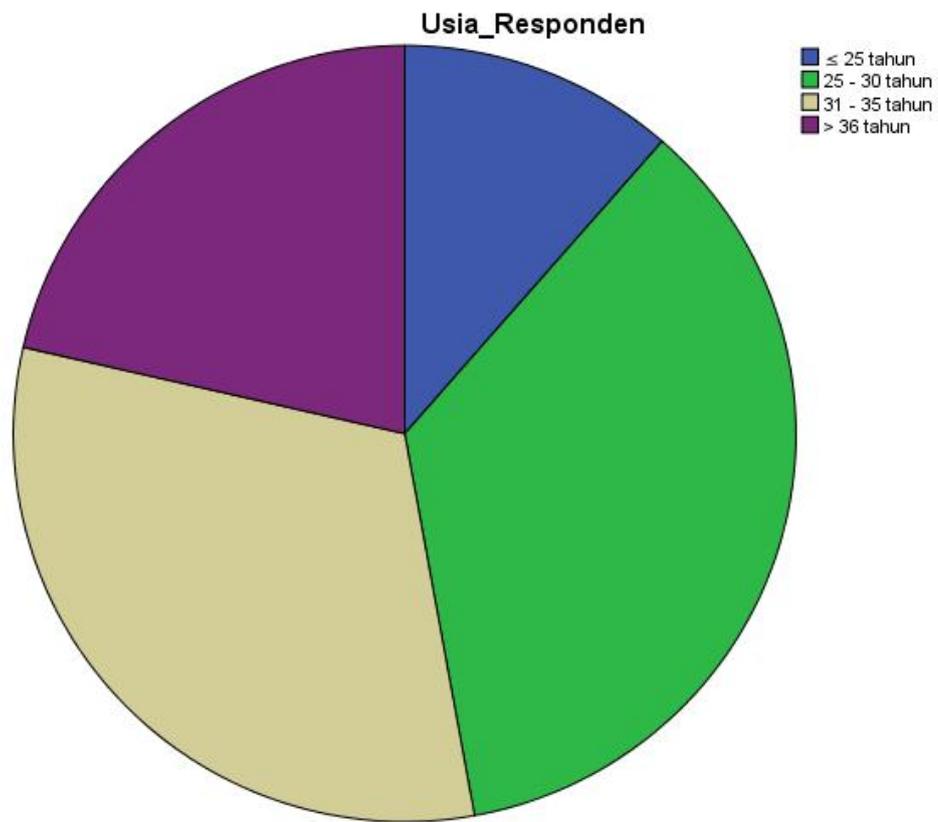
	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid				
Kurang dari 2 tahun	6	8.6	8.6	8.6
2 - 5 tahun	11	15.7	15.7	24.3
6 - 9 tahun	20	28.6	28.6	52.9
Di atas 9 tahun	33	47.1	47.1	100.0
Total	70	100.0	100.0	

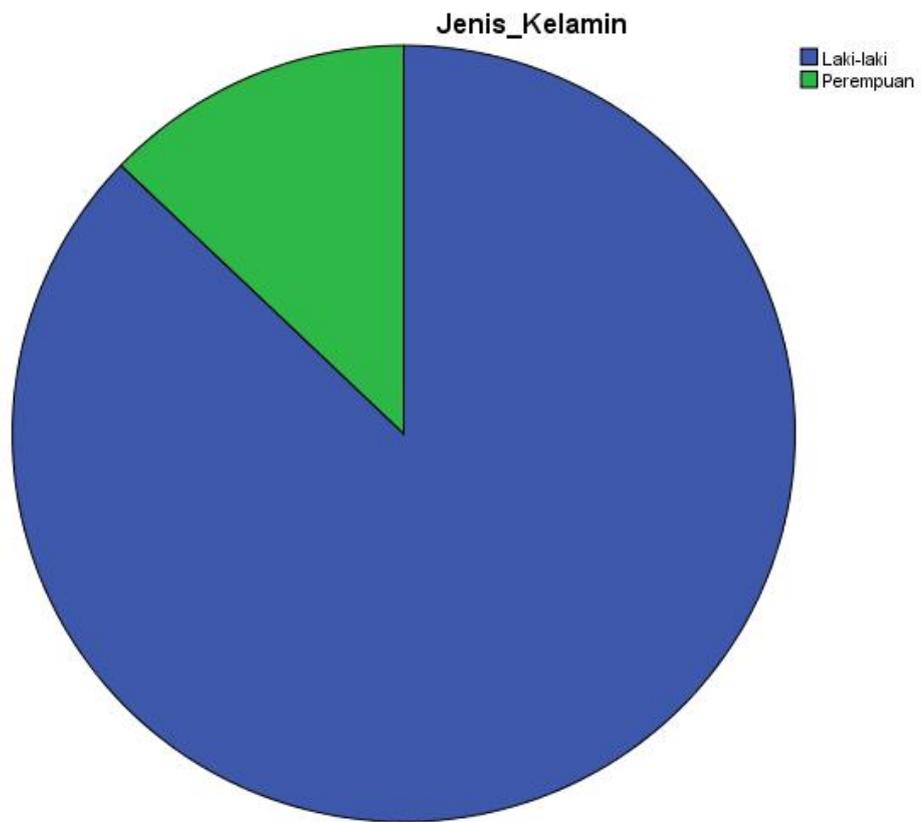
Tingkat Pendidikan

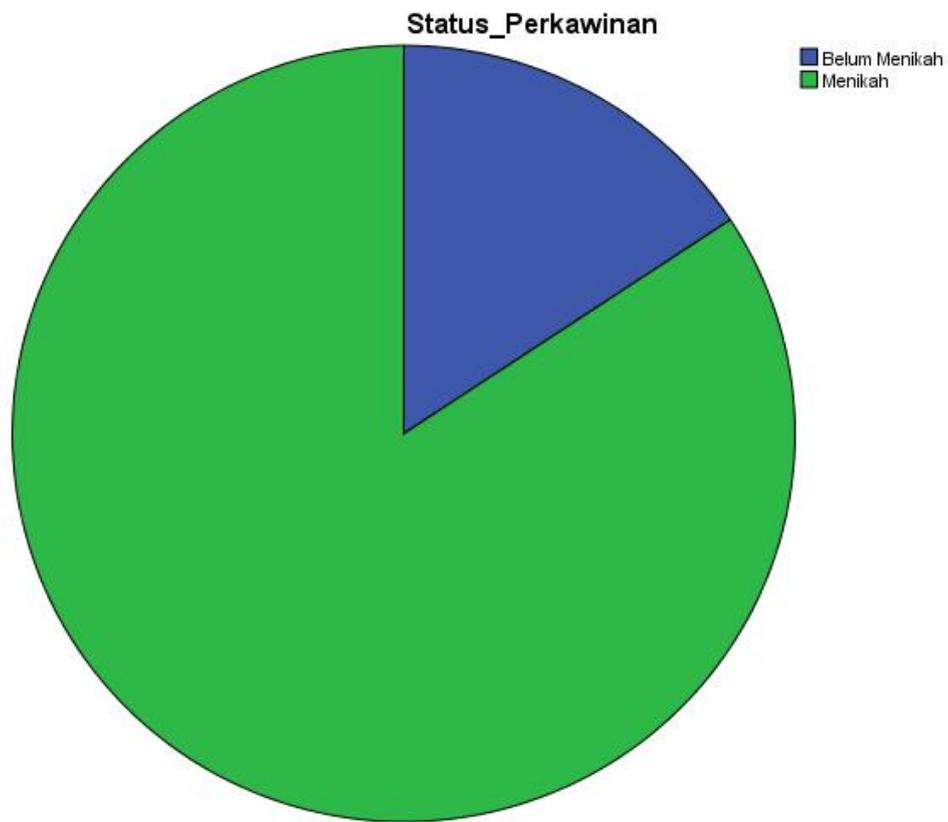
	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid				
SMU	25	35.7	35.7	35.7
D3	16	22.9	22.9	58.6
S1	27	38.6	38.6	97.1
S2	2	2.9	2.9	100.0
Total	70	100.0	100.0	

Pie Chart

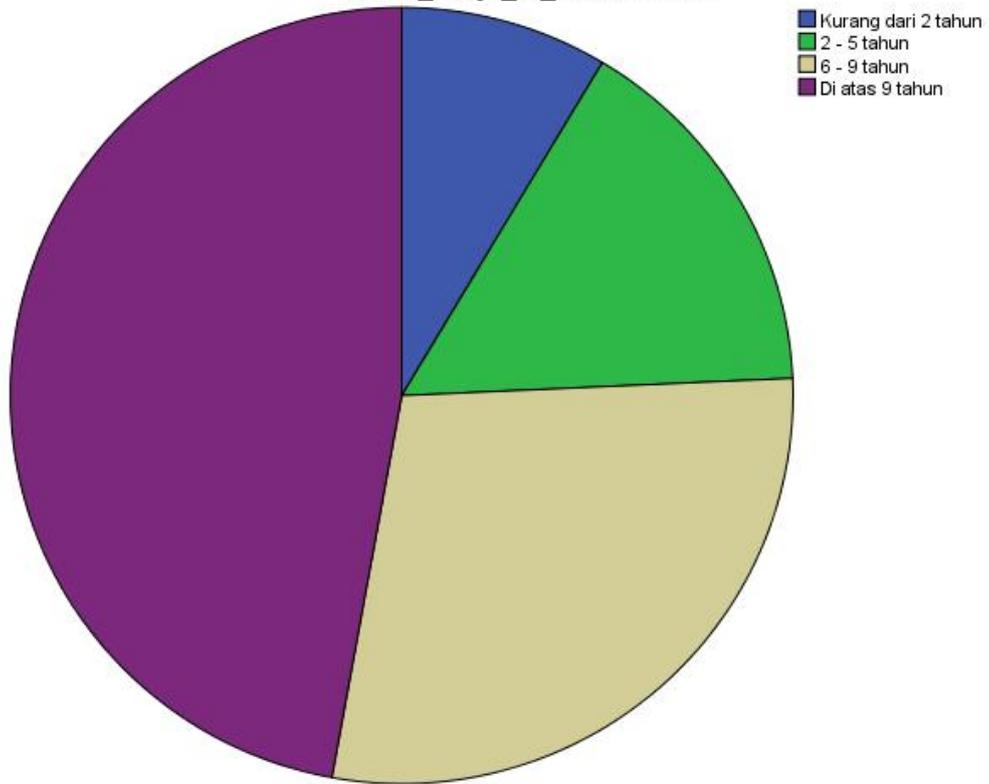


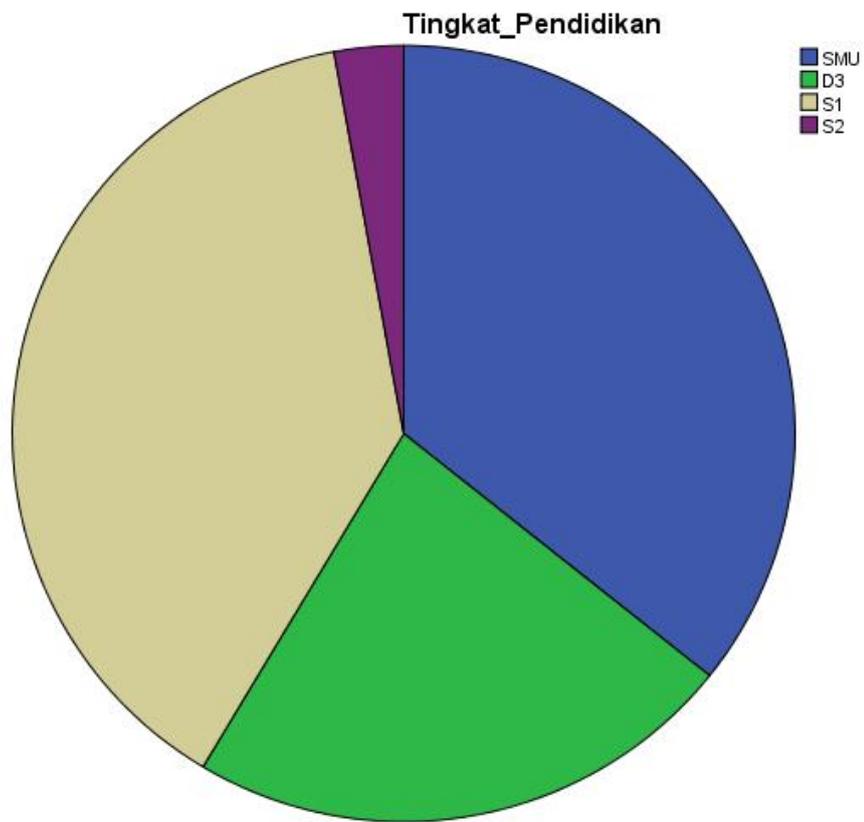






Lama_Kerja_di_Perusahaan





Lampiran 2: Hasil Uji Instrumen

Reliability Variabel Lingkungan Kerja

Scale: ALL VARIABLES

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	70	100.0
	Excluded ^a	0	.0
	Total	70	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.922	10

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
X11	35.8143	29.110	.628	.918
X12	35.2857	27.164	.821	.908
X13	35.3143	28.219	.770	.911
X14	35.3857	28.733	.673	.916
X15	34.9571	28.679	.770	.912
X16	34.9286	29.082	.674	.916
X17	35.3571	26.929	.719	.914
X18	35.3429	27.301	.729	.913
X19	35.7286	28.838	.606	.920
X110	35.2000	28.858	.703	.915

Scale Statistics

Mean	Variance	Std. Deviation	N of Items
39.2571	34.629	5.88460	10

Reliability Variabel Motivasi Kerja

Scale: ALL VARIABLES

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	70	100.0
	Excluded ^a	0	.0
	Total	70	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.930	10

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
X21	35.8000	29.177	.806	.918
X22	35.8286	30.260	.755	.921
X23	35.9000	30.700	.671	.925
X24	35.4714	30.572	.778	.921
X25	35.4429	31.033	.676	.925
X26	35.8714	28.780	.723	.924
X27	35.8571	29.052	.748	.922
X28	36.2429	30.766	.609	.929
X29	35.7143	30.613	.731	.923
X210	35.8143	29.110	.804	.918

Scale Statistics

Mean	Variance	Std. Deviation	N of Items
39.7714	36.759	6.06289	10

Reliability Variabel Kepuasan Kerja

Scale: ALL VARIABLES

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	70	100.0
	Excluded ^a	0	.0
	Total	70	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.923	10

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
Y11	35.5571	31.207	.592	.921
Y12	35.0286	29.159	.791	.911
Y13	35.1000	29.541	.781	.912
Y14	35.1857	30.095	.704	.916
Y15	34.7571	29.897	.773	.912
Y16	34.7143	30.555	.690	.917
Y17	35.1143	28.335	.738	.914
Y18	35.1000	29.019	.728	.914
Y19	35.4857	30.746	.594	.922
Y110	34.9571	30.505	.713	.915

Scale Statistics

Mean	Variance	Std. Deviation	N of Items
39.0000	36.609	6.05051	10

Reliability Variabel Kinerja Karyawan

Scale: ALL VARIABLES

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	70	100.0
	Excluded ^a	0	.0
	Total	70	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.924	10

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
Y21	35.9143	27.558	.793	.911
Y22	35.9143	28.920	.695	.917
Y23	35.9857	29.464	.636	.920
Y24	35.5857	28.652	.778	.913
Y25	35.5857	29.493	.627	.920
Y26	35.9429	27.243	.720	.916
Y27	35.9429	27.069	.741	.915
Y28	36.3429	28.982	.608	.921
Y29	35.8286	28.608	.718	.916
Y210	35.9286	27.082	.803	.911

Scale Statistics

Mean	Variance	Std. Deviation	N of Items
39.8857	34.653	5.88672	10

Lampiran 3: Hasil Frekuensi Jawaban Responden

Frequencies Variabel Lingkungan Kerja

		Statistics									
		X11	X12	X13	X14	X15	X16	X17	X18	X19	X110
N	Valid	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70
	Missing	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Mean		4.3143	4.0714	4.0286	4.0000	4.2000	3.6000	4.2000	4.1143	4.3571	4.3000
Median		4.0000	4.0000	4.0000	4.0000	4.0000	4.0000	4.0000	4.0000	4.0000	4.0000

Frequency Table

		X11			
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Sangat Tidak Setuju	1	1.4	1.4	1.4
	Kurang Setuju	6	8.6	8.6	10.0
	Setuju	32	45.7	45.7	55.7
	Sangat Setuju	31	44.3	44.3	100.0
	Total	70	100.0	100.0	

		X12			
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Sangat Tidak Setuju	1	1.4	1.4	1.4
	Tidak Setuju	2	2.9	2.9	4.3
	Kurang Setuju	11	15.7	15.7	20.0
	Setuju	33	47.1	47.1	67.1
	Sangat Setuju	23	32.9	32.9	100.0
	Total	70	100.0	100.0	

X13

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Kurang Setuju	16	22.9	22.9
	Setuju	36	51.4	74.3
	Sangat Setuju	18	25.7	100.0
	Total	70	100.0	100.0

X14

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Tidak Setuju	1	1.4	1.4
	Kurang Setuju	17	24.3	25.7
	Setuju	33	47.1	72.9
	Sangat Setuju	19	27.1	100.0
	Total	70	100.0	100.0

X15

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Kurang Setuju	11	15.7	15.7
	Setuju	34	48.6	64.3
	Sangat Setuju	25	35.7	100.0
	Total	70	100.0	100.0

X16

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Sangat Tidak Setuju	4	5.7	5.7
	Tidak Setuju	5	7.1	12.9
	Kurang Setuju	17	24.3	37.1
	Setuju	33	47.1	84.3
	Sangat Setuju	11	15.7	100.0
	Total	70	100.0	100.0

X17

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
	Tidak Setuju	2	2.9	2.9
	Kurang Setuju	3	4.3	7.1
Valid	Setuju	44	62.9	70.0
	Sangat Setuju	21	30.0	100.0
	Total	70	100.0	100.0

X18

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
	Kurang Setuju	10	14.3	14.3
Valid	Setuju	42	60.0	74.3
	Sangat Setuju	18	25.7	100.0
	Total	70	100.0	100.0

X19

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
	Kurang Setuju	2	2.9	2.9
Valid	Setuju	41	58.6	61.4
	Sangat Setuju	27	38.6	100.0
	Total	70	100.0	100.0

X110

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
	Kurang Setuju	4	5.7	5.7
Valid	Setuju	41	58.6	64.3
	Sangat Setuju	25	35.7	100.0
	Total	70	100.0	100.0

Frequencies Variabel Motivasi Kerja

Statistics

	X21	X22	X23	X24	X25	X26	X27	X28	X29	X210
Valid	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70
Missing	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Mean	4.2571	4.3714	4.3857	4.4286	4.3000	4.4000	4.3000	4.4571	4.1571	4.0857
Median	4.0000	4.0000	4.0000	4.0000	4.0000	5.0000	4.0000	4.5000	4.0000	4.0000

Frequency Table

X21

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Kurang Setuju	3	4.3	4.3	4.3
Valid Setuju	46	65.7	65.7	70.0
Valid Sangat Setuju	21	30.0	30.0	100.0
Total	70	100.0	100.0	

X22

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Kurang Setuju	1	1.4	1.4	1.4
Valid Setuju	42	60.0	60.0	61.4
Valid Sangat Setuju	27	38.6	38.6	100.0
Total	70	100.0	100.0	

X23

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Setuju	43	61.4	61.4	61.4
	Sangat Setuju	27	38.6	38.6	100.0
	Total	70	100.0	100.0	

X24

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Setuju	40	57.1	57.1	57.1
	Sangat Setuju	30	42.9	42.9	100.0
	Total	70	100.0	100.0	

X25

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Tidak Setuju	2	2.9	2.9	2.9
	Kurang Setuju	5	7.1	7.1	10.0
	Setuju	33	47.1	47.1	57.1
	Sangat Setuju	30	42.9	42.9	100.0
	Total	70	100.0	100.0	

X26

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Sangat Tidak Setuju	1	1.4	1.4	1.4
	Tidak Setuju	1	1.4	1.4	2.9
	Kurang Setuju	4	5.7	5.7	8.6
	Setuju	27	38.6	38.6	47.1
	Sangat Setuju	37	52.9	52.9	100.0
	Total	70	100.0	100.0	

X27

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
	Tidak Setuju	2	2.9	2.9
	Kurang Setuju	3	4.3	7.1
Valid	Setuju	37	52.9	60.0
	Sangat Setuju	28	40.0	100.0
	Total	70	100.0	100.0

X28

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
	Kurang Setuju	3	4.3	4.3
Valid	Setuju	32	45.7	50.0
	Sangat Setuju	35	50.0	100.0
	Total	70	100.0	100.0

X29

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
	Tidak Setuju	2	2.9	2.9
	Kurang Setuju	4	5.7	8.6
Valid	Setuju	45	64.3	72.9
	Sangat Setuju	19	27.1	100.0
	Total	70	100.0	100.0

X210

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
	Tidak Setuju	4	5.7	5.7
	Kurang Setuju	4	5.7	11.4
Valid	Setuju	44	62.9	74.3
	Sangat Setuju	18	25.7	100.0
	Total	70	100.0	100.0

Frequencies Variabel Kepuasan Kerja

Statistics

		Y11	Y12	Y13	Y14	Y15	Y16	Y17	Y18	Y19	Y110
N	Valid	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70
	Missing	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Mean		4.5429	4.2143	4.6143	4.6857	4.6857	4.2286	4.1857	4.3286	3.9429	3.9429
Median		5.0000	4.0000	5.0000	5.0000	5.0000	4.0000	4.0000	4.0000	4.0000	4.0000

Frequency Table

Y11

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Kurang Setuju	1	1.4	1.4	1.4
	Setuju	30	42.9	42.9	44.3
	Sangat Setuju	39	55.7	55.7	100.0
	Total	70	100.0	100.0	

Y12

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Sangat Tidak Setuju	1	1.4	1.4	1.4
	Kurang Setuju	8	11.4	11.4	12.9
	Setuju	35	50.0	50.0	62.9
	Sangat Setuju	26	37.1	37.1	100.0
	Total	70	100.0	100.0	

Y13

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Setuju	27	38.6	38.6	38.6
Sangat Setuju	43	61.4	61.4	100.0
Total	70	100.0	100.0	

Y14

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Setuju	22	31.4	31.4	31.4
Sangat Setuju	48	68.6	68.6	100.0
Total	70	100.0	100.0	

Y15

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Setuju	22	31.4	31.4	31.4
Sangat Setuju	48	68.6	68.6	100.0
Total	70	100.0	100.0	

Y16

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Tidak Setuju	1	1.4	1.4	1.4
Kurang Setuju	10	14.3	14.3	15.7
Setuju	31	44.3	44.3	60.0
Sangat Setuju	28	40.0	40.0	100.0
Total	70	100.0	100.0	

Y17

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Kurang Setuju	11	15.7	15.7	15.7
	Setuju	35	50.0	50.0	65.7
	Sangat Setuju	24	34.3	34.3	100.0
	Total	70	100.0	100.0	

Y18

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Kurang Setuju	1	1.4	1.4	1.4
	Setuju	45	64.3	64.3	65.7
	Sangat Setuju	24	34.3	34.3	100.0
	Total	70	100.0	100.0	

Y19

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Sangat Tidak Setuju	1	1.4	1.4	1.4
	Tidak Setuju	1	1.4	1.4	2.9
	Kurang Setuju	19	27.1	27.1	30.0
	Setuju	29	41.4	41.4	71.4
	Sangat Setuju	20	28.6	28.6	100.0
	Total	70	100.0	100.0	

Y110

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Sangat Tidak Setuju	1	1.4	1.4	1.4
	Tidak Setuju	1	1.4	1.4	2.9
	Kurang Setuju	18	25.7	25.7	28.6
	Setuju	31	44.3	44.3	72.9
	Sangat Setuju	19	27.1	27.1	100.0
	Total	70	100.0	100.0	

Frequencies Variabel Kinerja Karyawan

Statistics

		Y21	Y22	Y23	Y24	Y25	Y26	Y27	Y28	Y29	Y210
N	Valid	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70
	Missin g	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
	Mean	4.2143	4.2286	4.2429	4.2429	4.2571	4.3571	4.3000	4.3714	4.2857	4.3571
	Median	4.0000	4.0000	4.0000	4.0000	4.0000	4.0000	4.0000	4.0000	4.0000	4.0000

Frequency Table

Y21

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Kurang Setuju	5	7.1	7.1	7.1
	Setuju	45	64.3	64.3	71.4
	Sangat Setuju	20	28.6	28.6	100.0
	Total	70	100.0	100.0	

Y22

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Kurang Setuju	6	8.6	8.6	8.6
	Setuju	42	60.0	60.0	68.6
	Sangat Setuju	22	31.4	31.4	100.0
	Total	70	100.0	100.0	

Y23

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Kurang Setuju	3	4.3	4.3	4.3
Valid Setuju	47	67.1	67.1	71.4
Valid Sangat Setuju	20	28.6	28.6	100.0
Total	70	100.0	100.0	

Y24

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Tidak Setuju	1	1.4	1.4	1.4
Valid Kurang Setuju	5	7.1	7.1	8.6
Valid Setuju	40	57.1	57.1	65.7
Valid Sangat Setuju	24	34.3	34.3	100.0
Total	70	100.0	100.0	

Y25

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Kurang Setuju	3	4.3	4.3	4.3
Valid Setuju	46	65.7	65.7	70.0
Valid Sangat Setuju	21	30.0	30.0	100.0
Total	70	100.0	100.0	

Y26

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Kurang Setuju	4	5.7	5.7	5.7
Valid Setuju	37	52.9	52.9	58.6
Valid Sangat Setuju	29	41.4	41.4	100.0
Total	70	100.0	100.0	

Y27

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Kurang Setuju	4	5.7	5.7	5.7
Valid Setuju	41	58.6	58.6	64.3
Valid Sangat Setuju	25	35.7	35.7	100.0
Valid Total	70	100.0	100.0	

Y28

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Kurang Setuju	2	2.9	2.9	2.9
Valid Setuju	40	57.1	57.1	60.0
Valid Sangat Setuju	28	40.0	40.0	100.0
Valid Total	70	100.0	100.0	

Y29

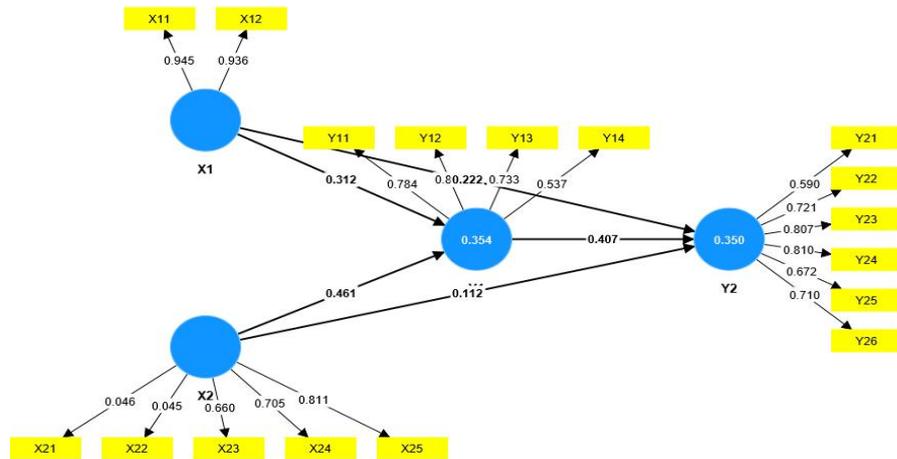
	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Kurang Setuju	3	4.3	4.3	4.3
Valid Setuju	44	62.9	62.9	67.1
Valid Sangat Setuju	23	32.9	32.9	100.0
Valid Total	70	100.0	100.0	

Y210

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Kurang Setuju	2	2.9	2.9	2.9
Valid Setuju	41	58.6	58.6	61.4
Valid Sangat Setuju	27	38.6	38.6	100.0
Valid Total	70	100.0	100.0	

Lampiran 4: Hasil PLS (SmartPLS versi 4)

Algorithm



Outer loadings - Matrix

	X1	X2	Y1	Y2
X11	0.891			
X12	0.893			
X21		0.753		
X22		0.896		
X23		0.845		
X24		0.817		
X25		0.815		
Y11			0.795	
Y12			0.836	
Y13			0.832	
Y14			0.809	
Y21				0.743
Y22				0.879
Y23				0.818
Y24				0.789
Y25				0.841
Y26				0.775

Construct reliability and validity - Overview Zoom (100%)

	Cronbach's alpha	Composite reliability (rho_a)	Composite reliability (rho_c)	Average variance extracted (AVE)
X1	0.743	0.743	0.886	0.796
X2	0.884	0.893	0.915	0.684
Y1	0.836	0.840	0.890	0.670
Y2	0.894	0.899	0.919	0.654

Discriminant validity - Fornell-Larcker criterion Zoom (100%)

	X1	X2	Y1	Y2
X1	0.892			
X2	0.780	0.827		
Y1	0.935	0.831	0.818	
Y2	0.824	0.967	0.902	0.809

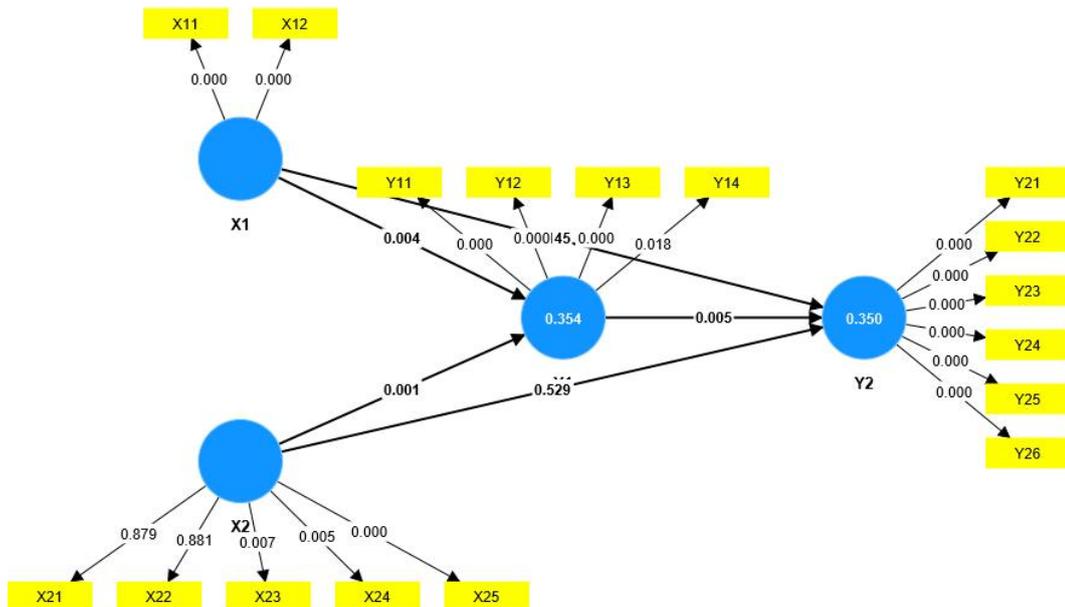
Discriminant validity - Cross loadings Zoom (100%)

	X1	X2	Y1	Y2
X11	0.891	0.687	0.836	0.722
X12	0.893	0.704	0.832	0.747
X21	0.467	0.753	0.537	0.640
X22	0.715	0.896	0.760	0.879
X23	0.689	0.845	0.702	0.818
X24	0.620	0.817	0.629	0.789
X25	0.695	0.815	0.771	0.841
Y11	0.605	0.660	0.795	0.775
Y12	0.891	0.687	0.836	0.722
Y13	0.893	0.704	0.832	0.747
Y14	0.635	0.665	0.809	0.710
Y21	0.674	0.628	0.728	0.743
Y22	0.715	0.896	0.760	0.879
Y23	0.689	0.845	0.702	0.818
Y24	0.620	0.817	0.629	0.789
Y25	0.695	0.815	0.771	0.841
Y26	0.605	0.660	0.795	0.775

R-square - Overview Zoom (100%)

	R-square	R-square adjusted
Y1	0.900	0.897
Y2	0.970	0.969

Bootstrapping



Final results

Path coefficients

Mean, STDEV, T values, p values

	Original sample (O)	Sample mean (M)	Standard deviation (STDEV)	T statistics (O/STDEV)	P values
X1 -> Y1	0.312	0.294	0.109	2.865	0.004
X1 -> Y2	0.222	0.223	0.152	1.459	0.145
X2 -> Y1	0.461	0.482	0.137	3.375	0.001
X2 -> Y2	0.112	0.119	0.178	0.630	0.529
Y1 -> Y2	0.407	0.407	0.143	2.839	0.005

Confidence intervals

	Original sample (O)	Sample mean (M)	2.5%	97.5%
X1 -> Y1	0.312	0.294	0.042	0.475
X1 -> Y2	0.222	0.223	-0.111	0.489
X2 -> Y1	0.461	0.482	0.213	0.681
X2 -> Y2	0.112	0.119	-0.287	0.434
Y1 -> Y2	0.407	0.407	0.100	0.667

Confidence intervals bias corrected

	Original sample (O)	Sample mean (M)	Bias	2.5%	97.5%
X1 -> Y1	0.312	0.294	-0.018	0.078	0.490
X1 -> Y2	0.222	0.223	0.001	-0.144	0.474
X2 -> Y1	0.461	0.482	0.021	-0.340	0.618
X2 -> Y2	0.112	0.119	0.007	-0.340	0.404
Y1 -> Y2	0.407	0.407	0.000	0.082	0.659

Total indirect effects					
Mean, STDEV, T values, p values					
	Original sample (O)	Sample mean (M)	Standard deviation (STDEV)	T statistics (O /STDEV)	P values
X1 -> Y2	0.127	0.118	0.059	2.150	0.032
X2 -> Y2	0.187	0.201	0.095	1.969	0.049
Confidence intervals					
	Original sample (O)	Sample mean (M)	2.5%	97.5%	
X1 -> Y2	0.127	0.118	0.001	0.236	
X2 -> Y2	0.187	0.201	0.013	0.391	
Confidence intervals bias corrected					
	Original sample (O)	Sample mean (M)	Bias	2.5%	97.5%
X1 -> Y2	0.127	0.118	-0.009	0.023	0.260
X2 -> Y2	0.187	0.201	0.013	-0.013	0.370

Specific indirect effects					
Mean, STDEV, T values, p values					
	Original sample (O)	Sample mean (M)	Standard deviation (STDEV)	T statistics (O /STDEV)	P values
X1 -> Y1 -> Y2	0.127	0.118	0.059	2.150	0.032
X2 -> Y1 -> Y2	0.187	0.201	0.095	1.969	0.049
Confidence intervals					
	Original sample (O)	Sample mean (M)	2.5%	97.5%	
X1 -> Y1 -> Y2	0.127	0.118	0.001	0.236	
X2 -> Y1 -> Y2	0.187	0.201	0.013	0.391	
Confidence intervals bias corrected					
	Original sample (O)	Sample mean (M)	Bias	2.5%	97.5%
X1 -> Y1 -> Y2	0.127	0.118	-0.009	0.023	0.260
X2 -> Y1 -> Y2	0.187	0.201	0.013	-0.013	0.370

Total effects					
Mean, STDEV, T values, p values					
	Original sample (O)	Sample mean (M)	Standard deviation (STDEV)	T statistics (O /STDEV)	P values
X1 -> Y1	0.312	0.294	0.109	2.865	0.004
X1 -> Y2	0.348	0.340	0.150	2.323	0.020
X2 -> Y1	0.461	0.482	0.137	3.375	0.001
X2 -> Y2	0.300	0.320	0.161	1.856	0.063
Y1 -> Y2	0.407	0.407	0.143	2.839	0.005
Confidence intervals					
	Original sample (O)	Sample mean (M)	2.5%	97.5%	
X1 -> Y1	0.312	0.294	0.042	0.475	
X1 -> Y2	0.348	0.340	-0.011	0.583	
X2 -> Y1	0.461	0.482	0.213	0.681	
X2 -> Y2	0.300	0.320	-0.057	0.577	
Y1 -> Y2	0.407	0.407	0.100	0.667	
Confidence intervals bias corrected					
	Original sample (O)	Sample mean (M)	Bias	2.5%	97.5%
X1 -> Y1	0.312	0.294	-0.018	0.078	0.490
X1 -> Y2	0.348	0.340	-0.008	-0.032	0.576
X2 -> Y1	0.461	0.482	0.021	-0.340	0.618
X2 -> Y2	0.300	0.320	0.020	-0.341	0.519
Y1 -> Y2	0.407	0.407	0.000	0.082	0.659

Outer loadings

Mean, STDEV, T values, p values

	Original sample (O)	Sample mean (M)	Standard deviation (STDEV)	T statistics (O /STDEV)	P values
X11 < X1	0.945	0.938	0.074	12.739	0.000
X12 < X1	0.936	0.931	0.070	13.404	0.000
X21 < X2	0.046	0.046	0.301	0.152	0.879
X22 < X2	0.045	0.037	0.302	0.150	0.881
X23 < X2	0.660	0.575	0.245	2.691	0.007
X24 < X2	0.705	0.624	0.250	2.820	0.005
X25 < X2	0.811	0.766	0.168	4.817	0.000
Y11 < Y1	0.784	0.783	0.125	6.293	0.000
Y12 < Y1	0.851	0.830	0.101	8.411	0.000
Y13 < Y1	0.733	0.690	0.184	3.989	0.000
Y14 < Y1	0.537	0.483	0.226	2.374	0.018
Y21 < Y2	0.590	0.551	0.154	3.833	0.000
Y22 < Y2	0.721	0.702	0.153	4.699	0.000
Y23 < Y2	0.807	0.799	0.103	7.864	0.000
Y24 < Y2	0.810	0.801	0.104	7.815	0.000
Y25 < Y2	0.672	0.653	0.149	4.495	0.000
Y26 < Y2	0.710	0.684	0.146	4.855	0.000

Confidence intervals

	Original sample (O)	Sample mean (M)	2.5%	97.5%
X11 < X1	0.945	0.938	0.871	0.972
X12 < X1	0.936	0.931	0.874	0.966
X21 < X2	0.046	0.046	-0.506	0.627
X22 < X2	0.045	0.037	-0.509	0.611
X23 < X2	0.660	0.575	-0.104	0.832
X24 < X2	0.705	0.624	-0.121	0.858
X25 < X2	0.811	0.766	0.452	0.948
Y11 < Y1	0.784	0.783	0.554	0.942
Y12 < Y1	0.851	0.830	0.582	0.912
Y13 < Y1	0.733	0.690	0.169	0.875
Y14 < Y1	0.537	0.483	-0.159	0.749
Y21 < Y2	0.590	0.551	0.134	0.752
Y22 < Y2	0.721	0.702	0.312	0.878
Y23 < Y2	0.807	0.799	0.575	0.886
Y24 < Y2	0.810	0.801	0.572	0.897
Y25 < Y2	0.672	0.653	0.297	0.847
Y26 < Y2	0.710	0.684	0.336	0.863

Confidence intervals bias corrected

	Original sample (O)	Sample mean (M)	Bias	2.5%	97.5%
X11 < X1	0.945	0.938	-0.006	0.857	0.970
X12 < X1	0.936	0.931	-0.004	0.852	0.962
X21 < X2	0.046	0.046	0.000	-0.499	0.633
X22 < X2	0.045	0.037	-0.009	-0.496	0.631
X23 < X2	0.660	0.575	-0.084	0.114	0.848
X24 < X2	0.705	0.624	-0.081	0.077	0.867
X25 < X2	0.811	0.766	-0.046	0.624	0.974
Y11 < Y1	0.784	0.783	-0.001	0.234	0.904
Y12 < Y1	0.851	0.830	-0.021	0.517	0.910
Y13 < Y1	0.733	0.690	-0.043	0.096	0.870
Y14 < Y1	0.537	0.483	-0.054	-0.163	0.747
Y21 < Y2	0.590	0.551	-0.039	0.172	0.760
Y22 < Y2	0.721	0.702	-0.019	0.139	0.865
Y23 < Y2	0.807	0.799	-0.008	0.252	0.870
Y24 < Y2	0.810	0.801	-0.010	0.327	0.884
Y25 < Y2	0.672	0.653	-0.019	0.202	0.832
Y26 < Y2	0.710	0.684	-0.026	0.310	0.861

Outer weights

Mean, STDEV, T values, p values

	Original sample (O)	Sample mean (M)	Standard deviation (STDEV)	T statistics (O/STDEV)	P values
X11 < X1	0.551	0.547	0.082	6.703	0.000
X12 < X1	0.512	0.514	0.075	6.818	0.000
X21 < X2	0.096	0.087	0.164	0.587	0.557
X22 < X2	0.008	0.007	0.169	0.048	0.962
X23 < X2	0.348	0.295	0.145	2.405	0.016
X24 < X2	0.339	0.296	0.148	2.298	0.022
X25 < X2	0.649	0.598	0.172	3.769	0.000
Y11 < Y1	0.485	0.483	0.143	3.388	0.001
Y12 < Y1	0.377	0.375	0.059	6.359	0.000
Y13 < Y1	0.229	0.216	0.100	2.306	0.021
Y14 < Y1	0.244	0.216	0.115	2.121	0.034
Y21 < Y2	0.250	0.220	0.089	2.813	0.005
Y22 < Y2	0.205	0.204	0.084	2.444	0.015
Y23 < Y2	0.268	0.268	0.059	4.578	0.000
Y24 < Y2	0.219	0.223	0.054	4.032	0.000
Y25 < Y2	0.250	0.241	0.098	2.556	0.011
Y26 < Y2	0.202	0.195	0.090	2.235	0.025

Confidence intervals

	Original sample (O)	Sample mean (M)	2.5%	97.5%
X11 < X1	0.551	0.547	0.437	0.669
X12 < X1	0.512	0.514	0.400	0.642
X21 < X2	0.096	0.087	-0.217	0.426
X22 < X2	0.008	0.007	-0.304	0.330
X23 < X2	0.348	0.295	-0.090	0.480
X24 < X2	0.339	0.296	-0.125	0.471
X25 < X2	0.649	0.598	0.320	0.902
Y11 < Y1	0.485	0.483	0.299	0.809
Y12 < Y1	0.377	0.375	0.278	0.489
Y13 < Y1	0.229	0.216	-0.057	0.338
Y14 < Y1	0.244	0.216	-0.112	0.369
Y21 < Y2	0.250	0.220	-0.008	0.366
Y22 < Y2	0.205	0.204	0.006	0.348
Y23 < Y2	0.268	0.268	0.167	0.378
Y24 < Y2	0.219	0.223	0.109	0.325
Y25 < Y2	0.250	0.241	0.072	0.464
Y26 < Y2	0.202	0.195	0.000	0.366

Confidence intervals bias corrected

	Original sample (O)	Sample mean (M)	Bias	2.5%	97.5%
X11 < X1	0.551	0.547	-0.004	0.459	0.690
X12 < X1	0.512	0.514	0.002	0.396	0.637
X21 < X2	0.096	0.087	-0.009	-0.193	0.455
X22 < X2	0.008	0.007	-0.001	-0.300	0.333
X23 < X2	0.348	0.295	-0.053	0.099	0.519
X24 < X2	0.339	0.296	-0.044	0.019	0.502
X25 < X2	0.649	0.598	-0.050	0.456	0.976
Y11 < Y1	0.485	0.483	-0.002	0.358	0.878
Y12 < Y1	0.377	0.375	-0.001	0.295	0.502
Y13 < Y1	0.229	0.216	-0.013	-0.181	0.312
Y14 < Y1	0.244	0.216	-0.028	-0.088	0.376
Y21 < Y2	0.250	0.220	-0.029	0.151	0.520
Y22 < Y2	0.205	0.204	-0.001	-0.062	0.330
Y23 < Y2	0.268	0.268	0.000	0.172	0.382
Y24 < Y2	0.219	0.223	0.004	0.050	0.309
Y25 < Y2	0.250	0.241	-0.009	0.142	0.583
Y26 < Y2	0.202	0.195	-0.007	0.006	0.375

PLS-SEM algorithm	
	Setting
Initial weights	1.0
Max. number of iterations	3000
Stop criterion	10 ⁻⁷
Type of results	Standardized
Use Lohmoeller settings?	No
Weighting scheme	Path
Bootstrapping	
	Setting
Complexity	Most important (faster)
Confidence interval method	Percentile bootstrap
Parallel processing	Yes
Samples	5000
Seed	Fixed seed
Significance level	0.05
Test type	Two tailed

Model and data				
Inner model				
	X1	X2	Y1	Y2
X1			1.000	1.000
X2			1.000	1.000
Y1				1.000
Y2				
Outer model				
	X1	X2	Y1	Y2
X11	-1.000			
X12	-1.000			
X21		-1.000		
X22		-1.000		
X23		-1.000		
X24		-1.000		
X25		-1.000		
Y11			-1.000	
Y12			-1.000	
Y13			-1.000	
Y14			-1.000	
Y21				-1.000
Y22				-1.000
Y23				-1.000
Y24				-1.000
Y25				-1.000
Y26				-1.000

Lampiran 5: Tabulasi Data Kuesioner

Responden	Lingkungan Kerja									
	X11	X12	X13	X14	X15	X16	X17	X18	X19	X110
1	4	4	4	4	5	4	4	4	4	5
2	5	5	5	5	5	2	5	4	5	5
3	5	4	5	4	4	3	4	4	4	4
4	4	3	3	3	4	2	4	3	4	4
5	5	5	5	5	5	3	5	5	5	5
6	3	3	5	3	3	3	4	5	5	4
7	4	4	3	4	4	4	4	3	3	3
8	5	5	4	5	4	4	5	4	4	5
9	4	4	4	5	4	4	4	3	4	4
10	5	4	5	4	4	4	3	4	5	3
11	5	5	5	5	5	4	4	5	5	5
12	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5
13	5	5	4	4	4	3	4	4	5	4
14	5	3	3	3	3	1	4	5	4	5
15	5	5	4	4	5	5	5	5	5	5
16	4	4	3	3	3	4	4	4	4	4
17	5	5	5	5	5	3	5	5	5	5
18	5	5	4	4	5	3	5	4	4	4
19	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
20	4	4	4	5	4	4	4	5	5	4
21	4	4	4	4	5	2	5	4	4	4
22	5	3	4	4	5	5	5	5	4	4
23	5	3	4	5	4	3	5	4	4	4
24	4	2	4	3	4	4	4	4	5	5
25	5	3	5	5	5	1	5	5	5	5
26	4	5	4	4	5	5	4	4	4	5
27	5	5	4	5	5	4	5	5	5	4
28	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
29	5	3	3	3	4	1	3	3	4	4
30	4	4	3	3	3	3	4	3	4	4
31	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
32	4	5	4	4	4	5	4	5	4	5
33	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
34	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4
35	4	4	4	4	4	4	4	3	4	3
36	5	5	4	3	3	3	3	3	3	4
37	4	4	4	5	5	4	5	4	5	4
38	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4

39	5	5	5	4	5	3	4	4	4	4
40	5	5	4	4	4	5	4	4	5	5
41	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
42	4	4	3	4	3	3	4	4	4	4
43	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
44	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
45	3	4	3	4	3	4	4	4	4	4
46	5	5	5	5	5	3	5	5	5	5
47	3	1	3	3	5	1	4	4	4	4
48	3	4	3	3	4	3	2	3	4	4
49	4	4	3	3	4	2	4	3	4	4
50	5	3	4	4	5	3	4	5	5	5
51	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4
52	4	3	4	3	4	4	4	4	4	5
53	5	4	3	2	4	2	4	3	5	4
54	3	4	3	4	3	3	4	4	4	4
55	4	4	4	4	5	5	4	4	4	4
56	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
57	3	4	3	3	4	4	5	4	5	4
58	5	5	4	4	5	4	5	4	5	5
59	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4
60	1	4	4	3	4	4	2	4	4	4
61	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
62	4	3	3	3	3	4	4	4	4	3
63	5	5	5	5	4	4	5	5	5	5
64	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
65	5	5	5	5	5	4	4	5	5	5
66	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5
67	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
68	5	4	5	4	4	3	4	4	4	4
69	4	2	4	3	4	4	4	4	5	5
70	4	4	3	3	3	4	4	4	4	4

Responden	Motivasi Kerja									
	X21	X22	X23	X24	X25	X26	X27	X28	X29	X210
1	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
2	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
3	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
5	5	5	5	5	5	4	3	5	5	5
6	4	5	4	4	4	5	4	5	5	5
7	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
8	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
9	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
10	4	4	4	5	5	5	5	3	4	5
11	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
12	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
13	4	5	5	4	5	5	4	4	3	3
14	4	4	4	4	5	5	5	5	4	4
15	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4
16	5	4	4	4	5	5	4	4	4	4
17	5	5	5	5	5	5	5	5	3	5
18	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
19	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
20	4	4	5	4	4	5	5	5	4	4
21	4	4	4	5	5	5	5	5	4	4
22	4	5	4	5	5	5	5	5	5	5
23	4	5	5	4	4	5	4	5	4	4
24	4	5	5	5	5	5	5	4	4	2
25	5	5	5	5	5	5	5	5	2	2
26	5	4	4	5	5	5	5	4	5	4
27	4	5	5	5	5	5	4	5	4	4
28	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
29	3	4	4	5	4	5	4	3	2	2
30	3	4	4	4	4	5	4	5	4	4
31	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
32	4	4	4	4	4	5	4	5	4	4
33	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
34	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
35	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
36	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
37	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4
38	4	4	4	4	4	5	5	5	4	4
39	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
40	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5

41	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
42	4	4	4	4	2	3	3	4	4	4
43	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
44	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
45	4	4	4	4	3	3	4	4	3	3
46	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
47	4	4	4	4	4	5	4	5	4	4
48	4	4	4	4	3	3	4	5	4	3
49	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3
50	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4
51	4	4	5	5	3	4	5	4	5	4
52	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
53	4	5	4	5	2	1	2	4	4	5
54	4	3	4	4	3	4	4	4	5	4
55	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4
56	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
57	3	4	5	5	4	3	3	5	4	4
58	4	5	5	5	5	5	5	5	5	4
59	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
60	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5
61	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
62	4	4	4	4	3	2	2	3	4	4
63	5	5	5	5	5	5	5	5	3	4
64	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5
65	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
66	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
67	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
68	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4
69	4	5	5	5	5	5	5	4	4	2
70	5	4	4	4	5	5	4	4	4	4

Responden	Kepuasan Kerja									
	Y11	Y12	Y13	Y14	Y15	Y16	Y17	Y18	Y19	Y110
1	4	4	5	5	5	5	5	5	4	4
2	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
3	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3
4	4	4	4	4	4	3	4	4	3	3
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
6	5	5	5	5	5	5	4	4	4	4
7	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
8	5	4	5	5	5	5	5	5	5	4
9	5	4	5	4	4	4	4	4	4	4
10	3	4	4	5	5	3	3	3	3	3
11	5	3	5	5	5	3	3	4	3	3
12	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
13	4	4	4	4	4	4	5	5	3	4
14	5	5	5	5	5	4	4	4	4	3
15	5	5	4	5	5	4	4	4	4	4
16	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
17	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
18	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
19	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
20	4	4	5	4	5	5	5	4	4	4
21	4	4	5	5	5	2	4	4	4	4
22	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
23	5	3	5	5	5	4	4	5	3	3
24	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
25	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5
26	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5
27	4	4	4	5	4	4	3	4	3	4
28	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
29	5	5	5	5	5	3	3	4	1	1
30	5	5	5	5	5	4	4	4	3	3
31	5	5	5	5	5	5	4	4	4	4
32	4	3	4	5	5	5	4	4	4	4
33	4	4	4	4	4	3	3	4	3	3
34	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3
35	4	4	4	5	4	4	4	4	3	3
36	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
37	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
38	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4
39	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4
40	5	4	5	5	5	5	5	4	5	5

41	4	4	4	4	4	4	3	4	3	3
42	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4
43	4	4	5	5	5	4	4	4	3	3
44	5	4	5	5	5	5	4	4	4	4
45	5	4	5	5	5	4	4	4	4	4
46	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
47	5	3	4	4	4	4	4	4	4	4
48	5	3	5	5	5	4	3	5	3	3
49	4	4	4	4	4	4	3	4	3	3
50	5	3	5	5	5	4	3	4	2	3
51	4	4	4	5	5	5	5	5	5	5
52	4	4	5	5	5	5	4	4	3	4
53	4	5	4	4	5	4	4	4	5	4
54	5	1	5	5	5	3	4	4	3	4
55	4	4	5	5	5	5	4	4	4	4
56	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
57	5	3	5	5	5	3	4	4	3	3
58	4	4	5	5	5	4	5	4	4	4
59	5	5	5	5	4	4	4	5	4	4
60	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
61	5	4	4	5	5	4	4	4	4	4
62	4	4	4	4	4	3	3	4	4	2
63	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
64	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
65	5	3	5	5	5	3	3	4	3	3
66	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
67	5	4	5	5	5	5	4	4	4	4
68	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3
69	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
70	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4

Responden	Kinerja Karyawan									
	Y21	Y22	Y23	Y24	Y25	Y26	Y27	Y28	Y29	Y210
1	5	4	4	4	4	4	5	4	4	4
2	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	2	3	4	3	4	4	4
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
6	4	4	4	3	4	4	5	4	4	5
7	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
8	4	4	4	4	5	5	4	5	5	5
9	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
10	3	3	3	3	3	3	3	3	4	4
11	4	4	4	5	4	5	5	5	5	5
12	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5
13	5	5	5	4	5	5	4	4	4	5
14	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
15	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4
16	4	4	4	4	5	5	5	5	5	5
17	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
18	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4
19	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
20	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
21	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
22	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
23	5	5	5	5	4	4	4	4	4	5
24	4	4	4	5	4	5	4	4	4	4
25	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
26	4	5	4	5	5	5	5	5	5	5
27	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
28	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
29	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4
30	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
31	4	4	4	4	4	5	4	5	4	4
32	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4
33	4	4	4	3	4	4	4	4	3	4
34	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
35	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
36	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
37	4	4	5	5	3	5	5	5	5	5
38	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
39	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
40	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5

41	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4
42	5	5	5	5	4	5	5	4	4	4
43	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
44	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4
45	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4
46	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
47	4	3	3	3	4	3	4	3	3	3
48	3	4	4	4	4	3	4	4	4	3
49	3	3	3	4	4	4	3	4	3	4
50	5	4	4	4	4	4	4	5	5	5
51	5	5	4	5	5	4	5	5	4	4
52	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4
53	4	5	4	4	4	5	4	5	4	4
54	4	5	5	5	5	5	4	5	5	5
55	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
56	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
57	4	4	4	3	4	4	4	5	4	4
58	4	4	4	4	4	5	5	4	4	5
59	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
60	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
61	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
62	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4
63	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
64	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
65	4	4	4	5	4	5	5	5	5	5
66	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5
67	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4
68	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
69	4	4	4	5	4	5	4	4	4	4
70	4	4	4	4	5	5	5	5	5	5

Lampiran 6: Regresi

Regression Dimensi Lingkungan Kerja Terhadap Kepuasan Kerja

Variables Entered/Removed^a

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	Lingkungan_Kerja_Psikologis, Lingkungan_Kerja_Fisik ^b		Enter

a. Dependent Variable: Kepuasan_Kerja

b. All requested variables entered.

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.492 ^a	.242	.220	.86358

a. Predictors: (Constant), Lingkungan_Kerja_Psikologis, Lingkungan_Kerja_Fisik

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	15.977	2	7.988	10.712	.000 ^b
	Residual	49.966	67	.746		
	Total	65.943	69			

a. Dependent Variable: Kepuasan_Kerja

b. Predictors: (Constant), Lingkungan_Kerja_Psikologis, Lingkungan_Kerja_Fisik

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	1.795	.490		3.664	.000
	Lingkungan_Kerja_Fisik	.285	.140	.268	2.030	.046
	Lingkungan_Kerja_Psikologis	.259	.121	.283	2.140	.036

a. Dependent Variable: Kepuasan_Kerja

Regression Dimensi Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan

Variables Entered/Removed^a

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	Lingkungan_Kerja_Psikologis, Lingkungan_Kerja_Fisik ^b		Enter

a. Dependent Variable: Kinerja_Karyawan

b. All requested variables entered.

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.397 ^a	.158	.133	.81347

a. Predictors: (Constant), Lingkungan_Kerja_Psikologis, Lingkungan_Kerja_Fisik

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	8.307	2	4.153	6.277	.003 ^b
	Residual	44.336	67	.662		
	Total	52.643	69			

a. Dependent Variable: Kinerja_Karyawan

b. Predictors: (Constant), Lingkungan_Kerja_Psikologis, Lingkungan_Kerja_Fisik

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	2.442	.462		5.292	.000
	Lingkungan_Kerja_Fisik	.124	.132	.131	.940	.350

Lingkungan_Kerja_Psikologis	.250	.114	.305	2.189	.032
-----------------------------	------	------	------	-------	------

a. Dependent Variable: Kinerja_Karyawan

Lampiran 7:

DAFTAR PERTANYAAN PENELITIAN

Kepada Yth :

Bapak/Ibu Pegawai PT. PLN UPDK TELLO

Di

Tempat

Sehubungan dengan penyusunan tesis dengan judul **“Pengaruh Lingkungan Kerja terhadap Kepuasan Kerja, Motivasi Kerja dan Kinerja Karyawan”** maka dengan hormat saya :

Nama : Achmad Yoga Issaniyah

NIM : A012211102

Memohon kesediaan Bapak/Ibu kiranya berkenan membantu saya untuk mengisi kuisioner ini dengan cara memberi tanda centang pada kolom jawaban yang dianggap lebih sesuai dengan apa yang Bapak/Ibu rasakan. Kuessioner ini semata-mata dimaksudkan sebagai bahan penulisan Tesis dalam rangka penyelesaian Studi saya pada Program Magister Manajemen Unhas. Jawaban Bapak/Ibu akan saya jaga kerahasiaannya.

Atas kesediaan dan keikhlasan Bapak/Ibu mengisinya, tak lupa saya menyampaikan terima kasih yang sebesar-besarnya.

Makassar, 7 Desember 2022

Salam hormat,

Achmad Yoga Issaniyah

PETUNJUK PENGISIAN :

1. Untuk data responden, silahkan Bapak/ibu memberi tanda centang (√) pada kotak jawaban yang dianggap paling sesuai. Jika Bapak/ibu tak berkenan, maka Nama dan Nomor Telepon boleh dikosongkan (opsional).
2. Setiap pertanyaan, bapak/ibu hanya diperkenankan untuk mencentang salah satu jawaban yang dianggap paling sesuai.

DATA RESPONDEN

A. Identitas Responden

Nama :(boleh dikosongkan)
No. Telepon :(boleh dikosongkan)
Unit kerja/bagian :

1. Usia responden :

- ≤ 25 tahun
- 25 - 30 tahun
- 31 - 35 tahun
- > 36 tahun

2. Jenis Kelamin

- Laki-laki
- Perempuan

3. Status perkawinan

- Menikah
- Belum menikah

4. Lama kerja di Perusahaan ini?

- kurang dari 2 tahun
- 2 - 5 tahun

- 6- 9 tahun
- diatas 9 tahun

5. Tingkat Pendidikan

- SMU
- D3
- S1
- S2
- S3

b. Variabel penelitian

Untuk pertanyaan berikut terkait dengan Lingkungan kerja, Kepuasan kerja, Motivasi kerja, dan Kinerja karyawan, harap dibaca baik-baik pertanyaannya, kemudian pilihlah salah satu jawaban yang anda anggap **paling sesuai** dengan apa yang anda rasakan. Adapun pilihan jawabannya adalah sebagai berikut:

- SS** = Sangat Setuju dengan pernyataan yang ada. Skor jawaban = 5
- S** = Setuju, dengan pernyataan yang ada. Skor jawaban = 4
- KS** = Kurang Setuju dengan pernyataan yang ada. Skor jawaban = 3
- TS** = Tidak Setuju dengan pernyataan yang ada. Skor jawaban = 2
- STS** = Sangat Tidak Setuju dengan pernyataan yang ada. Skor jawaban = 1

KUSSIONER PENELITIAN

1. LINGKUNGAN KERJA

No	Pernyataan	SS	S	KS	TS	STS
	<i>Lingkungan Fisik</i>					
1	Tempat kerja saya memiliki Pencahayaan yang sangat bagus					

2	Saya merasakan udara yang sangat sejuk di tempat kerja saya					
3	Di tempat kerja saya, perabot yang tersedia sangat menarik dan tertata dengan rapi					
4	Saya merasa penataan ruang kerja saya sangat indah membuat saya lebih bersemangat bekerja					
5	Peralatan kerja di tempat kerja saya lengkap sehingga mendukung penyelesaian pekerjaan dengan mudah.					
6	Saya dapat bekerja dengan tenang tanpa suara bising mengganggu					
7	Ruang kerja saya cukup lapang sehingga memungkinkan saya lebih leluasa bergerak dalam bekerja					
	<i>Lingkungan non fisik</i>					
8	Saya tak pernah merasakan adanya tekanan atau intervensi dari siapapun dalam pengambilan keputusan.terkait pekerjaan saya					
9	Saya memiliki kompetensi yang relevan dengan tuntutan pekerjaan atau tugas-tugas yang kami lakukan					
10	Saya merasa memiliki hubungan emosional yang sangat baik dengan semua orang di tempat kerja saya					

2. KEPUASAN KERJA

No	Pernyataan	SS	S	KS	TS	STS
1	Saya puas atas kemandirian yang saya miliki dalam mengambil keputusan penting dalam pekerjaan saya					
2	Saya merasa puas mendapatkan tugas yang memungkinkan saya menggunakan berbagai keterampilan yang saya miliki					
3	Saya puas terhadap pekerjaan saya yang memungkinkan saya menyelesaikannya secara tuntas					
4	Saya merasa puas atas pekerjaan saya yang begitu dibutuhkan dan berharga bagi orang lain					

5	Saya merasa puas terhadap cara atasan memberi penilaian kinerja secara obyektif					
6	Saya merasa puas atas cara atasan membangun hubungan dengan kami anak buahnya					
7	Saya senang atas kesamaan nilai yang saya anut dengan nilai-nilai yang dianut oleh atasan					
8	Saya merasa puas dengan kebiasaan saling membantu diantara sesama karyawan					
9	Saya merasa puas terhadap gaji yang saya terima selama ini					
10	Tunjangan kinerja yang saya terima dari perusahaan, selalu sesuai dengan harapan saya					

3. MOTIVASI KERJA

No	Pernyataan	SS	S	KS	TS	STS
1	Saya berupaya sekuat tenaga untuk memenuhi kebutuhan fisik keluarga saya dengan baik					
2	Saya bersungguh-sungguh dalam bekerja agar bisa mendapatkan tambahan penghasilan yang lebih besar.					
3	Saya akan lebih bersemangat bekerja jika pimpinan peduli terhadap Kesehatan dan keselamatan kerja saya					
4	Saya bekerja lebih hati-hati agar terhindar dari segala masalah dan risiko					
5	Saya selalu menjaga hubungan baik dengan rekan kerja					
6	Saya berusaha mematuhi setiap perintah atasan agar tak berkonflik dengannya.					
7	Saya selalu berusaha untuk mencapai prestasi terbaik agar rekan kerja saya menghargai kemampuan saya					
8	Saya mengharapkan atasan dapat menghargai hasil kerja saya secara wajar					
9	Saya menetapkan target kinerja yang menantang dan berusaha untuk mencapainya demi mendapatkan pengakuan rekan kerja					

10	Saya tak pernah merasa lelah bekerja dan menyelesaikan pekerjaan saya sebaik-baiknya agar pimpinan kami mengakuinya					
----	---	--	--	--	--	--

4. KINERJA KARYAWAN

No	Pernyataan	SS	S	KS	TS	STS
1	Saya memiliki pengetahuan yang relevan dengan pekerjaan saya sehingga selalu mampu menyelesaikannya dengan baik.					
2	Pengalaman kerja saya sangat memadai sehingga hasil kerja saya lebih maksimal					
3	Saya memiliki keterampilan kerja yang sesuai dengan kebutuhan pekerjaan sehingga hasilnya selalu menggembirakan.					
4	Saya bekerja secara cermat dan hati-hati sehingga hasilnya tak pernah diklaim oleh siapapun.					
5	Saya senantiasa menaati aturan main dalam bekerja sehingga hasil penilaian kinerja saya selalu memuaskan semua pihak.					
6	Saya selalu sungguh-sungguh dalam bekerja sehingga hasilnya pun menggembirakan atasan					
7	Saya selalu mampu menyelesaikan tugas sebelum deadline berakhir					
8	Saya selalu memanfaatkan waktu sebaik-baiknya sehingga hasil kerja saya lebih maksimal					
9	Hasil kerja saya secara keseluruhan selalu memenuhi target kinerja yang ditetapkan untuk saya					
10	Kualitas kerja saya selalu sesuai dengan standar kualitas yang berlaku pada pekerjaan saya					

